
BACHELORARBEIT

Gülsah Cebi

Employer Branding

**Mitarbeitermotivation durch Identifi-
kation mit der Unternehmensmarke**

2014

BACHELORARBEIT

Employer Branding

Mitarbeitermotivation durch Identifikation mit der Unternehmensmarke

Autorin:

Gülsah Cebi

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM 10s-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:

Marcin Marcinkowski M.A.

Einreichung:

Ort, Datum

BACHELOR THESIS

Employer Branding

Employers' motivation by identification with the corporate branding

author:

Gülsah Cebi

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM 10s-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Marcin Marcinkowski M.A.

submission:

Ort, Datum

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Cebi, Gülsah

Thema der Bachelorarbeit

Topic of thesis

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit,

Abstract

Der Mangel an Fach- und Führungskräften hat in den letzten Jahren weiter zugenommen. Nur noch Unternehmen mit einer starken Arbeitgeberpositionierung auf dem Bewerbermarkt können ihre offenen Stellen wunschgemäß besetzen und Mitarbeiter im Unternehmen langfristig binden. Der Aufbau einer Employer Brand wird deshalb zu einem erfolgskritischen Faktor für den Fortbestand des Unternehmens und steigert die Attraktivität als Arbeitgeber sowie die Leistungsmotivation der Mitarbeiter. Voraussetzungen für die Steigerung der Leistungsmotivation sind vor allem ein zielgruppen- und mitarbeiterorientierter Markenaufbau, eine intensive Dialog- und transparente Unternehmenskultur sowie Kontinuität bei der Umsetzung. Glaubwürdigkeit und eine identitätsorientierte Markenführung sind dabei die wichtigsten Bedingungen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1 Einleitung.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
2 Grundlagen.....	5
2.1 Motivation und Arbeitszufriedenheit	5
2.1.1 Definition und Merkmale der Leistungsmotivation	5
2.1.2 Ausgewählte Motivationstheorien.....	6
2.1.3 Erklärung der Arbeitszufriedenheit	7
2.2 Mitarbeiterbindung und Identifikation.....	10
2.2.1 Definition und Charakteristika	10
2.2.2 Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	13
2.3 Kritische Reflexion zum Fachkräftemangel.....	6
2.4 Marke und Identifikation	17
2.4.1 Definition und Charakteristika von Marke und Identität.....	17
2.4.2 Markenidentität und Markenimage	19
2.4.3 Unternehmenskultur und Corporate Identity	20
3 Determinanten des Employer Branding für die Mitarbeitermotivation.....	23
3.1 Zielsetzung und Merkmale des Employer Branding.....	23
3.2 Bedeutung des Employer Branding	24
3.2.1 Funktionen	24
3.2.2 Wirkungsbereiche	27
3.2.3 Handlungsfelder der Positionierungsstrategie	30
3.3 Durchführung eines Employer Branding-Prozesses	31
3.3.1 Ausgangspunkt identitätsorientierte Markenführung.....	31
3.3.2 Analyse	32
3.3.3 Strategie	33
3.3.4 Umsetzung.....	36
3.3.5 Anforderungen an die interne Kommunikation	38
4 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	41
Quellenverzeichnis.....	46
Eigenständigkeitserklärung	52

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stufen der Zufriedenheit	8
Abbildung 2: Mitarbeiterverhaltensoptionen.....	9
Abbildung 3: Beziehung zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit	9
Abbildung 4: Bestimmungsfaktoren des Betriebsklimas nach James/James 1989	15
Abbildung 5: Markensteuerrad nach icon added value zur Analyse der Markenidentität	18
Abbildung 6: Die 5 Wirkungsdimensionen des Employer Branding.....	27
Abbildung 7: Handlungsfelder des internen und externen Employer Brandings.....	30
Abbildung 8: Zusammenhang von Arbeitgeberereigenschaften, EVP und Arbeitgeberimage	34
Abbildung 9: Employer Branding Zyklus	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die 5 Wirkungsfelder und 22 Effekte des Employer Branding	29
Tabelle 2: Spektrum attraktiver Arbeitgeberereigenschaften.....	34
Tabelle 3: Einflussgrad von Maßnahmen auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter	40

Abkürzungsverzeichnis

DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
EBP	Employer Brand Promise
EVP	Employer Value Proposition
HR	Human Resources

1 Einleitung

Hintergrund und Aufgabenstellung

Bereits heute können deutsche Unternehmen nicht mehr alle Fach- und Führungskräftepositionen besetzen. Da auf der einen Seite immer weniger Kinder geboren werden und auf der anderen Seite die Menschen immer älter werden, werden durch den demografischen Wandel in den nächsten Jahrzehnten immer größere Lücken in den Reihen der Menschen im berufstätigen Alter entstehen. Nach der Prognose einer McKinsey-Studie (vgl. McKinsey 2007, S. 7f) werden bis zum Jahr 2020 ca. 1,2 Millionen Akademiker fehlen, die auch nicht mehr durch Zuwanderung ersetzt werden können. Für viele Unternehmen bedeutet dies, dass die vorhandenen Wachstums- und Expansionspotenziale der Unternehmen aufgrund des Fach- und Führungskräfitemangels nicht mehr ausgeschöpft werden können. Damit verbunden sind auch Verzögerungen der notwendigen strukturellen Weiterentwicklung. (Vgl. Meifert 2008, S. 267f)

Bei einem Überhang offener Stellen wird für Unternehmen nicht nur deren Neubesetzung, sondern auch die Bindung der bestehenden Mitarbeiter an das Unternehmen schwieriger. Neue Mitarbeiter sind wählerischer und kommen nur, wenn sie die angebotene Stelle als besser als andere Angebote wahrnehmen. Die Mitarbeiter im Unternehmen sind weniger bereit zu bleiben, wenn ihnen etwas nicht zusagt oder sich interessantere Möglichkeiten auf dem Markt ergeben. In einer solchen Situation reicht es bei Weitem nicht aus, einzelne Maßnahmen und Aktivitäten durchzuführen, um die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten (vgl. Meyer/Allen 1997, S. 25).

Eine zu hohe Fluktuation der Mitarbeiter kommt Unternehmen teuer zu stehen, da die Gewinnung und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter sehr aufwändig ist und in keinem Verhältnis zum Aufwand steht, den Maßnahmen der Mitarbeiterbindung verursachen (vgl. Stock-Homburg 2008, S. 683). Fehlt die Bindung, ist nicht nur die Fluktuation zu hoch, sondern auch die Fehlzeiten, es kommt häufig zu Widerständen gegen Änderungen und neue Maßnahmen oder es fehlt das Engagement, zu Verbesserungen beizutragen und die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln (vgl. Klimecki/Gmür 2005, S. 331). Durch das mangelhafte Engagement der Mitarbeiter ergeben sich für die Unternehmen vielfältige Nachteile wie zu hoher Koordinationsaufwand und hohe Fehlerquoten. Zudem steigt die Abhängigkeit von langjährigen Mitarbeitern, die Spezial- und Erfahrungswissen angesammelt haben sowie von externen Experten selbst in Kernbereichen, um die entstandenen Lücken zu füllen (vgl. Becker 2010, S. 237).

Die Mitarbeiterbindung ist ein Indikator für die Bleibe- und Leistungsmotivation (vgl. Becker 2010, S. 237). Deshalb ist die langfristige Bindung der Mitarbeiter ein entscheidender Erfolgsfaktor und Garant für den Fortbestand des Unternehmens. Immer mehr

Unternehmen erkennen deshalb die Herausforderung, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und eine mitarbeiter- und zukunftsorientierte Personalpolitik in ihrer Unternehmensstrategie zu verankern. Arbeitgeberattraktivität steht in einer positiven Korrelation zum Unternehmenserfolg (Chauvin/Guthrie 1994, S. 543f). Wenn die Wertesysteme des Arbeitgebers mit den eigenen übereinstimmen, identifizieren und orientieren sich Mitarbeiter mit ihm und an ihrem Arbeitgeber und richten ihre eigenen Verhaltensweisen und Ziele auf das Unternehmen aus (Chernatony 2001, S. 32).

Diese Einstellung zeigt sich auch im Internet bei einer Durchsicht aktueller Unternehmensseiten. Dabei fällt auf, dass der Rubrik „Mitarbeiter“ vergleichbar mit der Rubrik „Kunden“ immer mehr Bedeutung zukommt und die Wertschätzung der Mitarbeiter immer offener nach außen kommuniziert wird, auch wenn eingeschränkt werden muss, dass es sich oft lediglich um eine publikumswirksame Marketingdarstellung des Unternehmens und nicht um die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur handelt. Immerhin gab noch 2004 in einer Kienbaum-Studie fast die Hälfte der befragten Human Resources Manager an, dass Personalentwicklung in ihrem Unternehmen nicht als wertschöpfend eingestuft wird (vgl. Kienbaum 2004, S. 6).

Auf der Arbeitnehmerseite konzentrieren sich Bewerber zunehmend auf Unternehmen, die über eine bekannte Marke verfügen. Bei bekannten Markenherstellern bewerben sich auf Anzeigen durchschnittlich 23 Bewerber pro Stelle, bei kleineren Unternehmen greifen nur 9 Bewerber zu. Da 71 Prozent des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebotes kleinere und mittlere Unternehmen unter 250 Beschäftigten entfallen, ergeben sich daraus erhebliche gesamtwirtschaftliche Probleme. Größere Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten haben dagegen keine Probleme, vakante Stellen zu besetzen. Nur zwei Prozent der Stellenangebote können nicht besetzt werden. (Vgl. Handelsblatt 2013, online)

Ein relativ neuer Ansatz zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist das Employer Branding, dessen Ziel aufbauend auf der Produktmarke die Darstellung des Unternehmens als attraktive Arbeitgebermarke ist. Die entscheidende Stellschraube, an der auch kleinere Unternehmen drehen können, ist hierbei die Mitarbeiterbindung. Trotz kleinerer Budgets können sie zum Beispiel durch Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten mit dem Ziel einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Möglichkeit einer selbständigen und wertgeschätzten Arbeitsweise die Mitarbeiterbindung erhöhen und ihre Arbeitgeberattraktivität durch Maßnahmen des Employer Branding steigern.

Zielsetzung und Fragestellungen

Zielsetzung dieser Arbeit ist, die Wirkung des Employer Branding für die Leistungsmotivation der Mitarbeiter zu untersuchen. Daraus ergeben sich die folgenden Fragestellungen:

- Welche Funktionen des Employer Branding wirken positiv auf die Motivation der Mitarbeiter?
- Welche Bedingungen müssen bei der Implementierung und Umsetzung des Employer Branding erfüllt sein, damit die Leistungsmotivation der Mitarbeiter steigt?
- Welche Risiken müssen beachtet werden, um die positive Wirkung des Employer Branding nicht zu gefährden?

Aufbau der Arbeit

Mit welchem Aufbau und welcher Methodik wird die Zielsetzung und die Lösungssätze der Fragestellungen erreicht?

Kapitel 2

Analyse der theoretischen Grundlagen der Motivation, Mitarbeiterbindung, Marke und Identität

-Merkmale und Bestimmungsfaktoren der Motivation, motivationstheoretische Modelle, Entstehung der Arbeitszufriedenheit, Zusammenwirken von Bindung, Loyalität und Zufriedenheit

-Unterschiedlichkeit der Begriffe für Mitarbeiterbindung, Bestimmungsfaktoren der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

-Kritische Reflexion des Begriffes Fachkräftemangel

-Allgemeine Eigenschaften von Marke und Identität, Abgrenzung zu Corporate Branding

-Erklärung der Markenidentität als Selbstbild und des Markenimage als Fremdbild des Unternehmens

-Merkmale der Unternehmenskultur, Anforderungen an eine positive Unternehmenskultur, Abgrenzung zur Corporate Identity

Kapitel 3

Analyse der Determination des Employer Branding in Bezug auf die Mitarbeitermotivation

-Definition und Ziele von Employer Branding, Effekte der drei Systematiken in Bezug auf Leistungsmotivation, Positionierungsstrategie

-Durchführung eines Employer Branding Prozesses auf Basis einer identitätsorientierten Markenführung, Bestimmungsfaktoren bei der Analyse, Strategie und Umsetzung für die Motivation

-Anforderungen an die interne Kommunikation, Individuelle und zielgruppenorientierte Botschaften, Intensiver Dialog statt Gießkannenmethode

Fazit

Zusammenfassung der Bedingungen und Determinanten des Employer Branding mit dem Ziel der Leistungsmotivationssteigerung

2 Grundlagen

2.1 Motivation und Arbeitszufriedenheit

2.1.1 Definition und Merkmale der Leistungsmotivation

Motivation ist „Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält.“ (Vgl. Maier o.J., online).

Motivation kann intrinsisch oder extrinsisch geprägt sein. Intrinsisch motiviert sind Menschen, wenn sie aus der Freude am Tun und Handeln, ohne eine Belohnung zu erwarten. Intrinsisch motivierte Menschen wollen sich zum Beispiel selbst verwirklichen oder ihre Kompetenzen verbessern. Kommen Motivatoren dazu oder ergibt sich aus der Arbeit weiteres Motivationspotenzial, steigt die intrinsische Motivation weiter an. Häufig kommt es dabei zu Flow-Erlebnissen, weil Fähigkeiten und Kompetenzen genau auf die Anforderungen der Arbeit passen. Dabei gehen Menschen so in ihrer Arbeit auf, dass sie alles um sich herum vergessen. (Vgl. Maier o. J., online)

Bei der extrinsischen Motivation erhoffen sich Individuen eine bestimmte Handlungskonsequenz oder eine Belohnung. Die Arbeit selbst trägt nicht zur Motivation bei, die Bedürfnisse werden durch eine Belohnung befriedigt. Anreize können materiell oder immateriell sein. Finanzielle Anreize sind neben fixen und variablen Gehältern indirekte finanzielle Leistungen wie Dienstautos oder Diensthandys, die auch privat genutzt werden können. Immaterielle Anreize können sozial oder organisatorisch sein. Zu den sozialen Anreizen zählen zum Beispiel Veranstaltungen oder Konzerte, zu den organisatorischen eine vielversprechende Karriereplanung oder flexible Arbeitszeiten. Im Allgemeinen sind Menschen, in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität, sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert. (Vgl. Thom/Friedli 2003, S. 26)

Die Bedeutung finanzieller Anreize zur Steigerung der Motivation wie die Höhe des Gehaltes oder der Zusatzleistungen werden oft überschätzt, dagegen werden immaterielle Leistungen immer wichtiger. Wichtiger als geldliche Zuflüsse sind zum Beispiel eine weitgehende Autonomie bei der Ausführung der Arbeiten, Wertschätzung und Anerkennung und eine individuell abgestimmte Karriereplanung. Mitarbeiter müssen sich mit ihren Aufgaben identifizieren, möglichst viele Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen sowie ihre Aufgaben als sinnvoll und bedeutend wahrnehmen können. (Vgl. Schanz 1991, S. 15f)

2.1.2 Ausgewählte Motivationstheorien

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg mit Bezug auf die Arbeitszufriedenheit beeinflusst trotz einiger Kritikpunkte immer noch die betriebswirtschaftliche Praxis (vgl. Jung 2001, S. 384). Inhalt der Zwei-Faktoren-Theorie sind Hygienefaktoren und Motivatoren. Motivatoren („Satisfiers“) wie Anerkennung, sinnvolle Arbeitsinhalte, Übernahme von Verantwortung, Realisierung von Karrierechancen erhöhen die Arbeitszufriedenheit direkt. Werden diese Bedürfnisse nicht erfüllt, können sie zu Unzufriedenheitsfaktoren werden. Hygienefaktoren („Dissatisfiers“) führen nicht zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, verhindern jedoch Unzufriedenheit. Zu den Hygienefaktoren gehören wie zum Beispiel Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Vorgesetzten, Führungsverhalten, Firmenpolitik. Hygienefaktoren erfüllen vor allem extrinsische Arbeitsbedürfnisse. Werden diese Bedürfnisse erfüllt, wandeln sie sich jedoch nicht zu Motivatoren. (Vgl. Cornelli/von Rosenstiel 2001, S. 148)

Erwartungstheorie von Vroom

Grundlage der Erwartungstheorie von Vroom ist der Weg-Ziel-Ansatz. Der zentrale Gedanke des Modells ist die individuelle Nutzenmaximierung, das heißt, ein Individuum bevorzugt eine Alternative, die den höchsten Gesamtnutzen aufweist. Die Leistungsbereitschaft hängt davon ab, wie sehr das Ergebnis gewünscht wird und wie attraktiv der damit verbundene Lohn ist (Valenz) und wie wahrscheinlich die Zielerreichung ist (Erwartung). Für den Einsatz von finanziellen Anreizen bedeutet dies, dass sie eine hohe Valenz, das heißt sehr attraktiv sein müssen, sowie an die erforderlichen Leistungen gebunden sein müssen. (Vgl. Staehle 1989, S. 212f)

Prozessmodell von Porter/Lawler

In diesem Modell geht es um die gegenseitigen Einflüsse der vier Faktoren Anstrengung, Leistung, Belohnung und Zufriedenheit. Am Anfang steht die für die jeweilige Aufgabe erforderliche Anstrengung. Sie ist umso größer, je höher die zu erzielende Belohnung bewertet wird. Das Ergebnis der Anstrengung ist die Leistung, die zugleich der Maßstab für die Bewertung durch das Unternehmen ist. Die Leistung setzt sich zusammen aus den Fähigkeiten, den persönlichen Merkmalen und der Wahrnehmung der Rolle des Mitarbeiters. Belohnung kann die erfolgreiche Zielerreichung (intrinsische Motivation) oder eine finanzielle Vergütung (extrinsische Motivation) sein. Der Mitarbeiter ist dann zufrieden, wenn er die Belohnung als angemessen empfindet. Aus Zufriedenheit entsteht der Antrieb zum Handeln und folglich wiederum die Anstrengung. (Vgl. Klimecki/Gmür 2001, S. 274)

Verhaltenstheoretische Erkenntnisse

Da für die Erreichung von Unternehmenszielen vor allem die Führungskräfte verantwortlich sind, ist es von besonderem Interesse, wie ihr Verhalten beeinflusst werden kann. Die Verhaltenstheorie erklärt, wie Leistungsverhalten entsteht und an welchem Punkt Menschen mit Anreizsystemen zu beeinflussen sind. Hungenberg (2006, S. 353f) stellt dazu ein vereinfachtes Grundmodell auf:

- Das Leistungsverhalten wird bestimmt durch persönliche Einstellungen, Werte und Erwartungen. Ziel des Leistungsverhaltens ist, ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen.
- Je höher die Motivation ist, desto stärker ist die Leistungsbereitschaft.
- Das Leistungsergebnis wird vom Unternehmen bewertet und führt zu positiven oder negativen Sanktionen. Sanktionen stimulieren zukünftige Handlungen.
- Bei positivem Feedback durch das Unternehmen und positiver Eigenbeurteilung führt dies zur Zufriedenheit des Leistungserbringers, bei einem negativen Ausgang zur Unzufriedenheit.

Anhaltspunkte für die konkrete Gestaltung von Anreizsystemen, um die Leistungsmotivation zu steigern, sind der Bezug zur Leistung, Transparenz und Individualisierbarkeit. Das heißt, dass sich erstens die Anreize ausschließlich auf die vom Unternehmen erwarteten Leistungsergebnisse oder Leistungen beziehen. Dadurch verbinden sich Unternehmensziele und persönliche Ziele beziehungsweise Interessen der Mitarbeiter miteinander. Transparenz ist erforderlich, damit die Mitarbeiter Ursache und Wirkung von Anreiz und Leistung wahrnehmen und einordnen können. Darüber hinaus müssen Anreize und Motive individuell auf die Motivationsstrukturen und subjektiven Einstellungen der Führungskräfte abgestimmt werden. (Vgl. Hungenberg 2006, S.355)

2.1.3 Erklärung der Arbeitszufriedenheit

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter korreliert nachweislich positiv mit der Produktivität, Motivation und Loyalität der Mitarbeiter (Szebel-Habig 2004, S. 57). Sie identifizieren sich mit den Produkten des Unternehmens und entwickeln Commitment (ebd, 20, 35, vgl. Kapitel 2.2.1). Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit ist, dass sich Mitarbeiter in ihren grundsätzlichen Einstellungen vom Arbeitnehmer verstanden und gefördert empfinden. Dann entwickeln sie emotionale Verbundenheit und Loyalität. Das Unternehmen, in dem sie arbeiten, ist ein wichtiger Teil ihres Lebens. Ein wichtiger Indikator für Arbeitszufriedenheit ist die Identifikation mit dem ganzen Unternehmen und seinen Produkten. (Vgl. Pepels 2002, S. 132f)

Das Phänomen der Zufriedenheit wurde vor allem im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit untersucht. Die Erklärung der Zufriedenheit kann jedoch auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit übertragen werden. In der Literatur hat sich vor allem das Confirmation/Disconfirmation (C/D) Paradigma durchgesetzt, um Zufriedenheit zu definieren. Nach dem C/D-Paradigma vergleicht der Mitarbeiter die IST-Leistung (tatsächliche Leistung = Ergebnis) und die SOLL-Leistung (erwarteter Wert). Er bewertet das Ergebnis nicht nur rational, sondern auch emotional und affektiv. Daraus entstehen die folgenden Konstellationen (vgl. Pepels 2004, S. 55f):



Abbildung 1: Stufen der Zufriedenheit
Quelle: Pepels 2004, 55

Abbildung 1 zeigt, dass Zufriedenheit dann entsteht, wenn das Erlebnis bedeutsamer für den Mitarbeiter ist als die Erwartung. Ist das Erlebnis wesentlich besser als die Erwartungen, entsteht Begeisterung. Der Mitarbeiter ist unzufrieden, wenn die Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen. Bei noch größerem Unterschied kommt Enttäuschung auf. Abbildung 2 zeigt die den Stufen der Zufriedenheit entsprechende Entwicklung der Mitarbeiter. Begeisterte Mitarbeiter sind Enthusiasten und werden zu emotional verbundenen Mitarbeitern. Höchst zufriedene Mitarbeiter werden zu Multiplikatoren und sprechen außerhalb des Unternehmens, wie zum Beispiel in der Familie, bei Freunden oder in Internet-Communities, positiv über das Unternehmen oder über die Produkte des Unternehmens. Teils zufriedene, teils unzufriedene Mitarbeiter sind unengagierte Mitläufer, die zwar nicht besonders negativ auffallen, jedoch auch nichts zum Unternehmenserfolg beitragen. Unzufriedene Mitarbeiter sind gegen den Betrieb eingestellt und fühlen sich unfreiwillig gebunden. Sie sind Wackelkandidaten, das heißt verlassen unter Umständen bald das Unternehmen oder „Terroristen“, die offen gegen das Unternehmen auftreten.

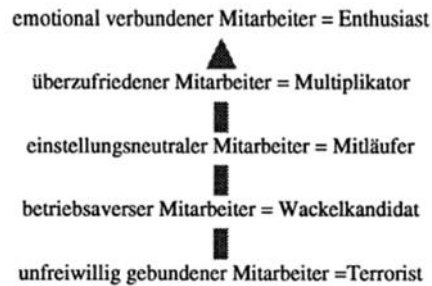


Abbildung2: Mitarbeiterverhaltensorptionen
Quelle: Pepels 2004, 56

Zusammenwirken von Bindung, Loyalität und Zufriedenheit

Da das Zusammenwirken von Bindung, Loyalität und Zufriedenheit im Bereich Kundenbindung bereits lange erforscht wird, soll das Zusammenwirken nachfolgend unter diesem Aspekt betrachtet werden. Kundenloyalität entspricht der Kundenbindung aus Kundensicht. Loyalität bedeutet, dass Kunden Produkte und Leistungen wiederholt kaufen und wenig bereit sind, den Anbieter zu wechseln. Das Verhalten der Kunden wird dabei als (realisiertes) faktisches Verhalten oder als zukünftige Verhaltensabsicht interpretiert. (Vgl. Homburg/Bruhn 2010, S. 8f)

Abbildung 3 zeigt den Zusammenhang der Bedingungen, die zur Kundenloyalität und in Folge zur Kundenbindung führen:

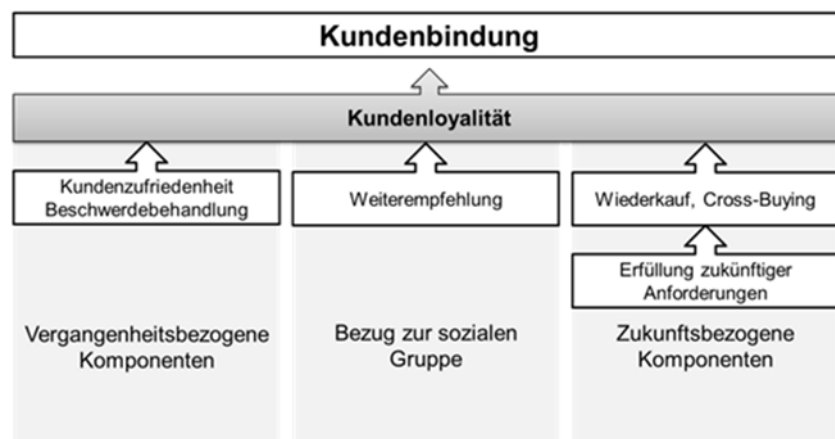


Abbildung3: Beziehung zwischen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Töpfer (2009, 2)

Demnach entwickelt sich Kundenbindung aus der Kundenloyalität, die sich wiederum aus den folgenden Gegebenheiten entwickelt (vgl. Töpfer 2009, S. 2):

- der Kundenzufriedenheit, die aufgrund früherer Erfahrungen entstanden ist,
- dem Kundenverhalten, wie zum Beispiel Weiterempfehlung der Produkte in der Bezugsgruppe und

- der zukünftigen Verhaltensabsicht in Bezug auf Wiederkauf und Cross-Buying

Während einige Studien auf einen positiven Zusammenhang von Kundenbindungsmanagement, Kundenbindung und wirtschaftlichem Erfolg hinweisen, konnten Reichheld/Sasser (1990) empirisch nachweisen, dass positive Resultate durch die Loyalität der Kunden bestimmt werden (vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 105f). Kundenzufriedenheit ist demnach zwar „eine zwingende Voraussetzung“ der Kundenloyalität und Kundenbindung, jedoch allein kein Garant für Kundenbindung (vgl. Töpfer 2009, S. 1f). Der Grund dafür ist, dass Kunden Zufriedenheit und die damit verbundenen emotionalen und kognitiven Empfindungen unterschiedlich wahrnehmen (vgl. Wildemann 2002, S. 202). Sind die Kunden jedoch nicht mehr zufrieden, fangen sie an, nach vergleichbaren Produkten der Konkurrenz zu suchen, das heißt sie sind zum Wechseln bereit (vgl. Töpfer 2009, S. 1f).

2.2 Mitarbeiterbindung und Identifikation

2.2.1 Definition und Charakteristika

Mitarbeiterbindung wird durch eine Vielzahl von Begriffen definiert wie zum Beispiel Mitarbeiterbindung, Personalbindung, Personalerhaltung oder englische Begriffe wie Commitment, Relationship, Retainment, Staff Retention (vgl. Bröckermann 2004, S. 18). Unter wirtschaftlichen Aspekten wird Mitarbeiterbindung vor allem durch die emotionale Bereitschaft des Mitarbeiters relevant, die formalen Verpflichtungen zu erfüllen und sich engagiert und leistungsmotiviert zu verhalten. Mitarbeiterbindung kann als Zustand oder als Aktivität sowie als Teilnahme- oder Bleibemotivation betrachtet werden. Die Motivation zur Teilnahme ist Ziel des externen Personalmarketings, die Motivation zum Bleiben ist Ziel des internen Bindungsmanagements. (Vgl. Becker 2010, S. 234f)

Nach Becker (2010, S. 235) kann Mitarbeiterbindung zusammenfassend als Zustand der Mitarbeiter oder als Aufgabe des Unternehmens definiert werden. Als Zustand sind Mitarbeiter emotional und/oder rational (utilitaristisch) bereit zu bleiben und Leistung zu erbringen. Aufgabe des Unternehmens ist es, im Rahmen eines Bindungs- oder Retentionmanagements geeignete Maßnahmen durchzuführen, um die Bleibe- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu sichern.

Am klarsten lassen sich die Begriffe zuordnen, wenn die jeweiligen Begriffe zu den jeweiligen Inhalten gesetzt werden. Mitarbeiterbindung kann aus den folgenden unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden (vgl. Becker 2010, S. 232f):

Nicht-Kündigungsabsicht oder Bleibebereitschaft

Relevant für das Unternehmen ist nicht das Bleibeverhalten an sich, sondern die Absicht des Mitarbeiters.

Emotionale Verbundenheit

Mitarbeiter sind emotional mit dem Unternehmen in unterschiedlichen Abstufungen verbunden wie zum Beispiel durch ein Gefühl der Zugehörigkeit, durch Bleibebereitschaft und durch Loyalität. Bei dieser Interpretation wird die Annahme unterstellt, dass Mitarbeiter nach Bindung streben und eine darauf gerichtete Unternehmensstrategie zielführend ist. Für das Unternehmen wird deshalb Mitarbeiterbindung zum Prozess, Mitarbeiter zu veranlassen zu bleiben, etwas zu leisten und Loyalität zu zeigen.

Emotionale Verbundenheit und rationale Beweggründe (Commitment)

Im Allgemeinen mischen sich emotionale Beweggründe mit rationalen Gründen, was durch den englischen Terminus „Commitment“ ausgedrückt wird. Darunter ist zu verstehen, dass sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und dessen Zielen emotional identifizieren, aber rational kalkulieren, was sie verlieren, wenn sie das Unternehmen verlassen, beziehungsweise was sie dafür in einem anderen Unternehmen gewinnen. Diese Einstellung des Mitarbeiters wird durch ethisch-normative Verbundenheit oder Verantwortungsgefühl gefestigt (vgl. Felfe 2008, S. 164).

Es gibt drei Formen von Commitment: *affective commitment*, *continuance* und *normative commitment* (Meyer/Allen 1997, S. 11f). Affektives Commitment bedeutet „the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the Organization“ (Meyer/Allen 1991, S. 67). Die Mitarbeiter bleiben aus freien Stücken im Unternehmen, weil sie sich mit ihm identifizieren und emotional stark verbunden sind. Kalkulatives Commitment ist das rationale, berechnende Motiv und Continuance Commitment ist das Motiv des Kosten-Nutzen-Vergleichs: „Continuance commitment refers to an awareness of the cost associated with leaving the Organization“ (Meyer/Allen 1991, S. 67). Pepels (2002, S. 52) unterscheidet unter diesem Aspekt soziale, informelle, freiwillige und erzwungene Ver- und Gebundenheit.

Verbundenheit versus Gebundenheit

Eine andere Sichtweise ist die Gegenüberstellung von emotionaler Verbundenheit und rationaler Gebundenheit. Gebundenheit entsteht infolge vertraglicher, ökonomischer und funktionaler Wechselbarrieren, die von den Arbeitgebern errichtet werden, um Mit-

arbeiter zu halten. Die Gefahr eines Wechsels soll durch juristische Verpflichtungen wie Kündigungsfristen und Abmachungen reduziert werden (vgl. Pepels 2002, S. 134f). Die Vorteile des Bleibens sollen als stärker empfunden werden als die Nachteile („Lock in-Effekt“). Materielle Nachteile bei einem Wechsel sind zum Beispiel die Abgabe des Dienstwagens, immaterielle Nachteile sind der Verlust des unternehmensspezifischen Know-hows oder des unternehmensinternen Netzwerks (vgl. Pepels 2002, S. 132).

Retentionmanagement

Der englische Begriff „Retention“ (Aufrechterhaltung, Beibehaltung) wird im deutschen Sprachgebrauch insbesondere von Beratungsgesellschaften verwendet. Retentionmanagement umfasst Maßnahmen des Managements, die die faktische sowie die emotionale Bleibebereitschaft bei Führungskräften steigern sollen (vgl. Meifert 2008, S. 35). Der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Leistung und Loyalität bei den Leistungsträgern des Unternehmens wird als besonders erfolgskritisch gewertet (vgl. Bröckermann 2004, S. 20f).

Bleibebereitschaft und Leistungsmotivation

Nach Becker (2009, S. 343) reicht die Bereitschaft zu bleiben jedoch nicht aus, dass Mitarbeiter tatsächlich beim Unternehmen bleiben. „Der faktische Verbleib beim Arbeitgeber (im Sinne einer Nicht-Kündigungsbereitschaft) reicht als Ziel nicht aus, die engagierte Mitarbeit eines Leistungsträgers (im Sinne einer Leistungsmotivation) muss das Ziel sein; der Erhalt der Bleibe- und der Leistungsmotivation ist anzustreben.“ (Becker 2009, S. 343) Leistungsmotivation führt zu engagiertem Arbeiten und zur Loyalität gegenüber den Unternehmenszielen. Ausschlaggebend ist dabei nicht das beabsichtigte, sondern das tatsächliche Verhalten der Mitarbeiter. Bei dieser Sichtweise steht die Erhaltung und Steigerung der personellen Leistungsmotivation im Fokus. (Vgl. Friedli/Thom 2001, S. 3f) Diese Form der Mitarbeiterbindung ist im Konzept des Organizational Citizenship Behavior (OCB) beschrieben, wonach ein für das Unternehmen erfolgreiches Arbeitsverhalten vor allem auf freiwilliger Basis erfolgt und nicht von Normen bestimmt wird. Diese Auffassung von Mitarbeiterbindung entspricht der Auffassung von Kundenbindung, die Homburg/Bruhn (2008, S. 8) definierten: „Mitarbeiterbindung umfasst sämtliche Maßnahmen einer Unternehmung, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Mitarbeiters gegenüber einem Arbeitgeber oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Mitarbeiter für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“

Personalbindung

Der Begriff Personalbindung betrachtet mehr die wirtschaftlichen Aspekte der Mitarbeiterleistungen und weniger die persönliche Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (vgl. Becker 2010, S. 234). Das Ziel der Bindung ist die Erhaltung der Kompetenzen und Motivationen der Mitarbeiter (Knowledge retention). (Vgl. Gmür/Thommen 2006, S. 207)

2.2.2 Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Unternehmenskultur bildet sich aus den Wertevorstellungen, Normen und Verhaltensmustern von Unternehmen und Mitarbeitern, die gemeinsam vertreten werden (vgl. Becker 2007, S. 555). Sie hat einen wesentlichen Einfluss auf die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder (vgl. Lies o.J., online). Eine wichtige Voraussetzung für die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen ist, dass die Unternehmenskultur, die nach außen repräsentiert wird, intern gelebt wird sowie mit den eigenen Werten übereinstimmt (vgl. Loffing/Loffing 2010, S. 44).

Die Unternehmenskultur hat einen starken Einfluss auf die Motivation, Zufriedenheit und Qualität der Arbeit: "Instrumente der Mitarbeiterbindung können nur dann implementiert und gelebt werden, wenn sie sich auf ein stabiles, ehrliches und gelebtes Fundament stellen können, wie es die Unternehmenskultur im Idealfall sein sollte" (Loffing/Loffing 2010, S. 44). Die Identifikation des Mitarbeiters stellt seine Grundbedürfnisse nach sozialer Zugehörigkeit und Sicherheit zufrieden. Wird die extern repräsentierte Unternehmenskultur intern nicht gelebt, kann sie weder durch eindringliche Handlungsempfehlungen, noch durch Richtlinien vermittelt werden. Das Unternehmen hat seine Glaubwürdigkeit verloren. Die Mitarbeiter fühlen sich betrogen und ihre innere Unzufriedenheit wächst immer schneller. In Verbindung zur Zufriedenheit wird eine verloren gegangene Glaubwürdigkeit negativer bewertet, als wenn im Unternehmen überhaupt nicht über Unternehmenskultur gesprochen wird. (Vgl. Loffing/Loffing 2010, S. 44)

Unternehmenskultur kann als ein organisationaler Rahmen verstanden werden, der klare Ziele vorzugeben hat und zum Beispiel folgende Werte beinhaltet (vgl. Müller-Vorbrüggen 2004, S. 358f):

- Mitarbeiterorientierung
- Transparente Kommunikationskultur
- Flache Hierarchien
- Respekt und Wertschätzung
- Toleranz

- Leistungsanerkennung
- Selbstverantwortung

Um diese Ziele zu erreichen ist nicht nur eine strategische Planung und Kontrolle erforderlich, sondern auch die tägliche Überprüfung und Beispielfunktion der verantwortlichen Führungskräfte (vgl. Loffing/Loffing 2010, S. 45f, S. 53). Die Identifizierung der Mitarbeiter kann nur gelingen, wenn die Führungskräfte die propagierte Unternehmenskultur stabil und verlässlich vorleben und auch in Krisensituationen nicht davon abrücken. Die Unternehmenskultur muss sich im betrieblichen Alltag deutlich und lebendig zeigen und weiter entwickeln. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können Mitarbeiter ihre eigene Identität mit der des Unternehmens vergleichen und verbinden. (Vgl. Loffing/Loffing 2010, S. 51)

Die Identifikation im beruflichen Umfeld wird auch als organisationale Identifikation beschrieben: „Organisationale Identifikation ist das Wissen eines Mitarbeiters, einer bestimmten Organisation anzugehören, zusammen mit den Gefühlen und der subjektiven Wertschätzung, die der Mitarbeiter dieser Zugehörigkeit beimisst“ (von Dick 2007, S. 288). Das Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung ist mit höchst positiven Gefühlen verbunden, aus denen sich Engagement für die Arbeit, Leistungsmotivation und eine Steigerung des Selbstwertgefühles durch das positive Image des Unternehmens entwickeln. Die emotionale Bindung an das Unternehmen hat für die Mitarbeiter die höchste Bedeutung. (Vgl. Loffing/Loffing 2010, S. 52) Bei dieser Sicht besteht auch ein Bezug zum „organisationalen“ Commitment mit der Unterteilung in die drei Bereiche affektiv, normativ und rational (vgl. von Dick 2007, S. 288)

Entscheidend für die Entwicklung der Identifikation der Mitarbeiter ist auch das Betriebsklima oder organisationale Klima und wie es individuell subjektiv erlebt wird. Weinert (2004, S. 641f) stellt vier Faktoren vor, die 1989 von James/Jones entwickelt wurden und das Betriebsklima beeinflussen. Sie bilden die Grundlage für die langfristige Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Abbildung 4 zeigt die vier Bestimmungsfaktoren des Betriebsklimas und ihre Merkmale:

Disharmonie	Wertschätzung der Arbeit	Rückhalt durch die Führungskraft	Teamgeist
<ul style="list-style-type: none"> • Rollenüberladung • Rollenkonflikte • Rollenstress • Mangelnde oder fehlende Identifikation mit dem Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderung durch Arbeit • Vielfältigkeit und Abwechslung • Autonomes und selbständiges Arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung • Erleichterung bei der Zielerreichung • Vertrauen • Psychologischer und hierarchischer Einfluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Kooperation in einer Arbeitsgruppe • Gegenseitige Wertschätzung , Wärme und Freundlichkeit

Abbildung 4: Bestimmungsfaktoren des Betriebsklimas nach James/James 1989
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Weinert 2004, S. 649

- **Disharmonie:** Rollenkonflikte, Rollenüberladung und Rollenstress führen zu Disharmonien und verhindern die Identifikation mit dem Unternehmen. Anders herum betrachtet kann mangelnde Disharmonie und mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen zu Rollenproblemen führen. Mitarbeiter und ihre Rolle im Unternehmen müssen zusammenpassen, sie müssen sich akzeptiert fühlen.
- **Wertschätzung der Arbeit:** Die Wertschätzung der Arbeit ist von höchster Bedeutung für die Entwicklung eines guten Betriebsklimas. Zu den wichtigsten Voraussetzungen zählen Herausforderungen, Abwechslung und die Möglichkeit, selbständig zu arbeiten.
- **Rückhalt durch die Führungskraft:** Wertschätzung der Arbeit bedingt einen angemessenen Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Sie sollen bei Bedarf unterstützend eingreifen sowie bei der Zielerreichung unterstützen. Dazu gehört Vertrauen, das den Mitarbeitern entgegengebracht werden muss. Die Herausforderung für die Führungskraft ist, das Gleichgewicht zwischen Nähe und Zuwendung und der Distanz, die sich aus der Hierarchie ergibt, aufzubauen und aufrechtzuerhalten.
- **Teamgeist:** Der Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern prägt auch den Umgang der Mitarbeiter miteinander. Der freundliche und kooperative Umgang mit den Kollegen im betrieblichen Alltag und die gegenseitige Wertschätzung sind die Basis eines guten allgemeinen Betriebsklimas, da es immer präsent ist.

2.3 Kritische Reflexion zum Fachkräftemangel

Derzeitiger und zukünftiger Fachkräftemangel ist ein beliebtes Dauerthema in den Medien und wird in immer wieder neuen Prognosen oft schon als unabwendbar beschworen (vgl. Kapitel 1). Die Diskussion darüber, ob es überhaupt einen Fachkräftemangel gibt, ist jedoch sehr widersprüchlich, deshalb soll dieses Thema kurz kritisch reflektiert werden.

Das DIW, das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin, stellt fest, dass sich derzeit für ein "generell knappes Arbeitskräfteangebot - abgesehen vielleicht von den Ärzten und einigen wenigen Fertigungsberufen [...] keine Belege finden" lassen. (Brenke 2010, S. 13) So herrscht unter Experten derzeit "Konsens über die aktuelle Abwesenheit eines generellen Mangels an Fachkräften, aber Dissens über das Vorliegen spezifischer Engpässe" (Neubecker 2014, online). Wo spezifische Engpässe vorliegen kann deshalb nicht einheitlich festgestellt werden, da die Bemessungsgrundlagen unterschiedlich sind. Sie hängen von den untersuchten Daten, der gewählten Disaggregationsstufe und bei Langfristprognosen von den getroffenen Annahmen ab (die Ergebnisse der Berechnungen der Arbeitgeberverbände über den Fachkräftemangel hängen auch von den Faktoren ab, mit denen die Zahl der offenen Stellen hochgerechnet wird, um auf die gesamte Nachfrage nach Fachkräften zu schließen). (Vgl. Brenke 2010, S. 4) Werden zum Beispiel die durchschnittliche Vakanzzeit (Niveau und Veränderung offener Stellen) und die Relation Arbeitslose/offene Stellen zugrunde gelegt, können derzeit (2013) die Berufe Humanmediziner, Maschinen- und Fahrzeugtechniker sowie Altenpflege als Mangelberufe identifiziert werden.

So wird die Diskussion immer mehr zu einer "Phantomdebatte", um von den tatsächlich vorhandenen Problemen Massenarbeitslosigkeit und wachsender sozialer Ungleichheit abzulenken. Arbeitgeber sind interessiert daran, auch in Zukunft über ein Überangebot an Arbeitskräften zu verfügen und wollen Lebens- sowie Wochenarbeitszeiten verlängern. Dieses Überangebot soll auch durch Zuwanderung aufrechterhalten werden. (Vgl. Niggemeyer 2011, S. 21f) Die Lebensarbeitszeiten und die Wochenarbeitszeiten sollen verlängert werden (auf 45 Stunden pro Woche). Angestrebt wird eine Zuwanderung von jährlich 500.000 ausländischen Arbeitskräften, die zu niedrigeren Löhnen und Gehältern sowie schlechteren Arbeitsbedingungen arbeiten (vgl. Zimmermann, DIW, zitiert in Niggemeyer 2011, S. 21).

In Wahrheit wandern derzeit Hochschulabsolventen aus, um bessere Arbeitsbedingungen im Ausland zu finden. In fast allen Berufen gibt es wesentlich mehr Arbeitslose als offene Stellen. Die Arbeitnehmer würden vom Arbeitskräftemangel profitieren und könnten ihre Ansprüche höher schrauben. Das ist nicht gewünscht. Die Arbeitslosigkeit könne jedoch wesentlich reduziert werden, wenn die Beschäftigung in den öffentlichen

Sektoren, Gesundheit, Pflege, Bildung und Erziehung wesentlich gesteigert werden könnte, sowie die Arbeitszeiten verkürzt werden. (Vgl. Niggemeyer 2011, S. 21f)

2.4 Marke und Identifikation

2.4.1 Definition und Charakteristika von Marke und Identität

Für den Begriff der Marke gibt es sehr viele unterschiedliche Definitionen aus unterschiedlichen Perspektiven. Der Markenbegriff hat eine formale und eine wirkungsbezogene Ebene. Formal erscheint eine Marke als Name, Ausdruck, Zeichen, Symbol und/oder Design, durch die sich das Produkt vom Wettbewerb abhebt und von den Marktteilnehmern identifiziert werden kann. Die wirkungsbezogene Ebene geht davon aus, dass die Marke in den Köpfen der Kunden entsteht und von diesen in ihrer Ausprägung individuell interpretiert wird. Nach Homburg (2012, S. 183) ist die Marke „eine im Bewusstsein des Kunden verankerte Vorstellung [...], die das Angebot eines Unternehmens von Wettbewerbsangeboten differenziert“. Funktionell passt sie sich deshalb der Sichtweise des Betrachters an, für den Anbieter erfüllt sie eine andere Funktion als für Kunden und Mitarbeiter. (Vgl. Homburg 2012, S. 183)

In Bezug auf Identität kann Marke definiert werden als „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [...], die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert“ (Burmahn/Blinda/Nitschke 2003, S. 3).

Der Begriff Branding bezieht sich dagegen auf die Maßnahmen, die erforderlich sind, um ein Produkt zur Marke zu entwickeln, wie zum Beispiel die externe Kommunikation. Demnach bedeutet Branding alle Maßnahmen, „die dazu geeignet sind, ein Produkt aus der Masse gleichartiger Produkte herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung von Produkten zu einer bestimmten Marke ermöglichen“ (Esch/Langner 2005, S. 577).

Um ein Produkt als Marke positionieren zu können, muss sie über die „drei Facetten“ einer Marke verfügen (vgl. Homburg 2012, S. 184f):

- **Markenkern** (*Wer bin ich?*): Repräsentation der Markentidentität in kompakter Form wie zum Beispiel durch einen Slogan (Aspirin: Der Klassiker unter den Schmerzmitteln)
- **Markennutzen** (*Was biete ich an?*): Nutzenversprechen an die Nachfrager. Ziel der Markenpositionierung ist es, bestimmte Nutzelemente in den Köpfen der Nachfrager zu verankern, wobei zwischen vom Unternehmen gewünschter und tatsächlicher

lich realisierter beziehungsweise durch die Nachfrager tatsächlich wahrgenommener Positionierung unterschieden werden muss. Nutzenversprechen von Aspirin sind zum Beispiel gute Verträglichkeit, schnelle Schmerzlinderung usw.

- **Markenpersönlichkeit** (*Wie bin ich?*): Bei diesem Aspekt werden der Marke menschliche Eigenschaften zugeordnet und ein Charakter verliehen, um sie noch eindeutiger gegenüber konkurrierenden Marken zu positionieren. Die Markenpersönlichkeit von Aspirin sollte zum Beispiel als vertrauenswürdig, zuverlässig, vielseitig usw. wahrgenommen werden.

Diese Komponenten stellen die Vielschichtigkeit der Marke dar und was ihre Identität ausmacht. Die Identität einer Marke wird häufig durch das Markensteuerrad von icon added value dargestellt:

<p>Kompetenz der Marke <i>Wer bin ich?</i></p>	<p>Tonalität <i>Wie bin ich?</i></p>
<p>Benefit & Reason Why <i>Was biete ich an?</i></p>	<p>Markenbild <i>Wie trete ich auf?</i></p>

Abbildung 5: Markensteuerrad nach icon added value zur Analyse der Markenidentität
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Esch/Kiss/Roth 2004, S. 63

Das Markensteuerrad analysiert die Identität einer Marke und bezieht bei der Erfassung ein, dass Menschen Informationen sprachlich-rational sowie visuell-emotional wahrnehmen. Abbildung 5 zeigt auf der linken Seite die rational wahrnehmbaren Merkmale wie Kompetenz und Vorteile der Marke und auf der rechten Seite die nur subjektiv erfassbaren Merkmale der Tonalität und des Markenbildes. (Vgl. Esch/Kiss/Roth 2004, S. 63)

Corporate Branding

Die Aufgabe des Corporate Branding ist der Aufbau von Vertrauen zum Gesamtunternehmen (vgl. Becker 2005, S. 390). Im Gegensatz zur Einzelmarkenstrategie, das heißt, zum Aufbau einer Produktmarke wird beim Corporate Branding eine Familienmarke oder Dachmarke aufgebaut. Familienmarken fassen gleichartige Produktgruppen zusammen, bei einer Dachmarke werden alle Produkte des Unternehmens unter einem Markennamen, meist dem Unternehmensnamen, angeboten. Besteht Vertrauen

bei Kunden gegenüber dem Gesamt-Unternehmen, überträgt sich dieses Vertrauen auch auf noch unbekannte oder neue Produkte des Unternehmens. (Vgl. Homburg 2012, S. 186)

Corporate Branding kann auch bedeuten, dass das Unternehmen selbst als Marke geführt wird. Das bedeutet, dass die Markenidentität aus der Unternehmensidentität entsteht. Dies setzt jedoch voraus, dass die Unternehmensidentität wie bei einer Marke aufgebaut werden muss und das Unternehmen nach markentechnischen Regeln geführt werden muss. Ziele des Corporate Branding ist extern vor allem die Steigerung der Bekanntheit und der Reputation des Unternehmens und intern die Steigerung des Images und der „organizational identity“. (Vgl. Brockdorff 2003, S. 65f)

2.4.2 Markenidentität und Markenimage

Von der Markenidentität ist das Markenimage abzugrenzen. Während die Markenidentität das Selbstbild des Unternehmens ist, das intern wahrgenommen wird, repräsentiert das Markenimage das Fremdbild, das von der Außenwelt wahrgenommen wird. Die Außenwelt hat jeweils individuelle und subjektive Vorstellungen von den Eigenschaften eines Produktes oder einer Leistung, die sie hinsichtlich der Eignung ihrer rationalen und emotionalen Bedürfnisse, im Hinblick auf die Eignung dieser Marke, zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Für das Unternehmen stehen aus diesem Grund der Aufbau der Markenidentität an erster Stelle und der externe Aufbau des Markenimage erst an zweiter Stelle, um sich in der Öffentlichkeit gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren. (Vgl. Trommsdorf 2004, S. 168f)

Markenprodukte sind deshalb aufgrund ihres Images erfolgreich, das jedoch auf der Basis einer starken Identität aufbaut. Ein glaubwürdiges, identitätsfundiertes Markenimage beeinflusst nicht nur die Kaufabsichten der Kunden in einem wesentlichen Ausmaß, sondern auch ihre Zufriedenheit und Kundenbindung. Eine Marke bietet einen Vertrauensvorschuss, deshalb greifen Kunden bevorzugt nach Produkten, die für eine Marke stehen. Ein Vertrauensbeweis ist auch die Weiterempfehlung der Produkte durch Kunden. (Vgl. Esch/Isenberg 2013, S. 37f) Die Voraussetzung für diese Einflüsse ist jedoch, dass sich alle Bilder und Assoziationen, die die Kunden in Bezug auf das jeweilige Produkt empfangen, zu einem eindeutigen Profil zusammenfügen und bestehen bleiben (vgl. Kurzhals 2007, S. 29).

Das Image einer Marke übt einen starken Einfluss auf die Kauf- und Wiederkaufabsichten sowie auf die Zufriedenheit und Bindung der Kunden aus. Der Erfolg einer Marke hängt wesentlich von einem guten Image ab, da die Kunden bevorzugt Marken kaufen, die einen guten Ruf haben. Ein gutes Image bedeutet einen Vertrauensvorschuss, die Kunden vertrauen dieser Marke und wissen, wofür sie steht. Dieses Ver-

trauen zeigt sich auch darin, dass die Kunden die Marke weiterempfehlen. (Vgl. Esch/Isenberg 2013, S. 37f) Nur wenn sich die Gesamtheit aller Assoziationen, die die Zielgruppen mit der Marke haben, in deren Vorstellungswelt verbinden und zur Marke werden, entsteht ein Image, das sich auf lange Sicht in den Köpfen der Zielgruppen festsetzt und zu einer eindeutigen Profilierung der Marke führt. (Vgl. Kurzhals 2007, S. 29f)

Produktmarken mit einem guten Image werden durch Weiterempfehlungen schnell bekannt und erreichen auch Kunden, die dieses Produkt bisher nicht erworben haben. Markenimage ist verzahnt mit der Bekanntheit und Stärke der Marke. Bekannte Marken werden schneller gekauft, weil der Kunde sich bereits vor dem Kauf ein Bild machen kann und einen Vertrauensvorschuss gibt. Fällt potenziellen Kunden sofort eine bestimmte Marke ein, wenn eine Produktart oder Nutzen genannt werden, wird von einer aktiven Markenbekanntheit gesprochen (Brand Recall). Braucht der potenzielle Kunde mehr Informationen, um sich an eine bestimmte Marke zu erinnern, wird von einer passiven Markenbekanntheit (Brand Recognition) gesprochen. (Vgl. Hofbauer/Schmidt 2007, S. 37)

2.4.3 Unternehmenskultur und Corporate Identity

Merkmale der Unternehmenskultur sind die Gesamtheit der Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen aller Mitglieder der Organisation, die aus dieser Gesamtheit heraus entstanden ist. Dabei kann es sich um traditionelle Werte wie Disziplin, Zuverlässigkeit und Gehorsam handeln oder um junge Kulturen, in denen Kreativität, Dynamik, konstruktive Kritik vorherrschen. Die Kultur eines Unternehmens entwickelt sich langsam im Hintergrund und für die Mitglieder des Unternehmens kaum wahrnehmbar. Auch ohne Zutun entwickelt sich eine Unternehmenskultur, die von den Betroffenen als negativ oder positiv empfunden werden kann. Hat sie sich manifestiert, dauert es lange, bis sich Änderungen durchsetzen können. Immer hat die Unternehmenskultur eine starke Wirkung auf das Verhalten aller Mitglieder des Unternehmens. Sollen zum Beispiel Marketingmaßnahmen durchgeführt werden, die von der bestehenden Kultur abweichen, ist die Gefahr groß, dass diese Maßnahmen scheitern, weil die Mitarbeiter nicht mitziehen. (Vgl. Walsh/Klee/Kilian 2009, S. 203)

Die aktive Gestaltung kann durch ein sogenanntes symbolisches Management oder durch eine Corporate-Identity-Strategie erfolgen. Symbolisches Management bedeutet, dass die dem Unternehmen wichtigen Werte, Leitlinien und Verhaltensweisen den Mitarbeitern kommuniziert werden. Dabei sollten nicht nur Bereiche wie die Kundenorientierung, sondern die gesamte Infrastruktur des Unternehmens einbezogen werden und bei der Gestaltung von Organisation, Personalmanagement und Controlling-Systemen, das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter mitberücksichtigt werden. Die Corpo-

rate-Identity-Strategie (CI-Strategie) gestaltet die Persönlichkeit des Unternehmens dagegen systematisch und langfristig durch drei aufeinander aufbauende Aufgabenfelder (vgl. Walsh/Klee/Kilian 2009, S. 204):

- **Identitätsfindung:** Aufgabe ist die Bestimmung der aktuellen Unternehmensidentität. Die Herausforderung ist, Selbst- und Fremdbild auf einen Nenner zu bringen und die wahre Identität des Unternehmens herauszufinden. Zentral für die Identität ist die Unternehmensphilosophie, die das im Unternehmen vorherrschende Wertesystem repräsentiert.
- **Identitätsgestaltung:** Im Anschluss an die Bestimmung der Identität kann die Gestaltung erfolgen und der gewünschte Soll-Zustand angestrebt werden. Die Ansatzpunkte ergeben sich aus der Unternehmensphilosophie. Unternehmensgrundsätze, Verhaltensweisen, Werte und der Umgang mit den Mitarbeitern sollte schriftlich fixiert werden. Beispielsweise lauten die Grundsätze der Werte in Bezug auf die Mitarbeiter bei Unilever (Unilever Grundsätze, online) wie folgt:
 - Unilever verpflichtet sich, die Verschiedenartigkeit und Vielfalt der Mitarbeiter zu beachten und tritt für eine Arbeitsumgebung ein, die von gegenseitigem Vertrauen und Respekt gekennzeichnet ist und in der sich alle für den Erfolg und den guten Ruf des Unternehmens verantwortlich fühlen.
 - Wir lassen uns bei der Einstellung, Beschäftigung und Beförderung von Mitarbeitern ausschließlich von deren Qualifikation und Eignung für die vorgesehene Tätigkeit leiten.
 - Wir sorgen dafür, dass die Arbeitsbedingungen im Unternehmen für alle Mitarbeiter sicher sind und ihre Gesundheit nicht gefährden. Wir lehnen jegliche Form von Zwangs- oder Kinderarbeit ab.
 - Wir verpflichten uns, die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu fördern und weiterzuentwickeln.
 - Wir respektieren die Würde des Einzelnen und das Koalitionsrecht der Mitarbeiter.
 - Wir fördern die Kommunikation mit und unter den Mitarbeitern durch unternehmensinterne Informationen und Mitwirkungsrechte.
- **Identitätsvermittlung:** Der dritte Schritt der CI-Strategie ist die Vermittlung der Soll- Identität nach außen an Kunden und an die Öffentlichkeit usw., sowie nach innen an Mitarbeiter, den Betriebsrat usw. Dabei kann der sogenannte CI-Mix eingesetzt werden, der aus drei Ansatzpunkten besteht:

- **Corporate Behavior** ist die Orientierung aller Verhaltensweisen an der CI-Strategie. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Vorbildfunktion der Führungskräfte.
- **Corporate Communications** ist die direkte Identitätsvermittlung wie zum Beispiel durch Image-Kampagnen mit einem aufeinander abgestimmten Kommunikationsmix.
- **Corporate Design** umfasst die visuelle und symbolische Vermittlung der Identität im Rahmen der Corporate-Identity Darstellung wie Logo, Architektur, Schriftarten, Farben, Kleidung, Mobiliar usw.

3 Determinanten des Employer Branding für die Mitarbeitermotivation

3.1 Zielsetzung und Merkmale des Employer Branding

Employer Brand heißt wörtlich übersetzt Arbeitgebermarke, Employer Branding bedeutet den Aufbau einer Arbeitgebermarke. Der Begriff wurde zum ersten Mal 1996 durch Ambler/Barrow im Journal of Brand Management verwendet. Die Ziele lagen damals bereits auf einer leichteren Rekrutierung neuer Mitarbeiter, der Mitarbeiterbindung sowie der Steigerung der Leistungsmotivation. (Vgl. Barrow/Moseley 2005, xvi) Das Hauptziel ist jedoch für die meisten Unternehmen die Anerkennung als "First Choice-Arbeitgeber", um die besten Arbeitskräfte anzuziehen und sie ans Unternehmen zu binden. Neue Mitarbeiter sollen sich darin bestätigt sehen, den bestmöglichen Arbeitgeber gewählt zu haben, die bestehenden Mitarbeiter sollen sich bestätigt sehen, dass sie an der richtigen Stelle sitzen und es keinen besseren Arbeitgeber gibt. (Vgl. Petkovic 2008, S. 61)

Neben der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, der sich aufgrund seiner Mitarbeiterführung, Führungskultur und organisationalen Rahmenbedingungen aus dem Angebot der Konkurrenz hervorhebt, sind die Bindung der bestehenden Mitarbeiter und die Steigerung ihrer Loyalität und Leistungsmotivation weitere Ziele des Employer Branding. Grundlage ist dabei die bestehende Markenbildung des Unternehmens und das strategische Management des Unternehmens mit dem Fokus auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter und Bindung bestehender Mitarbeiter. (Vgl. Trost 2009, S. 13)

Eine einheitliche Begriffsdefinition des Employer Branding liegt nicht vor. Die häufig rezitierte Definition der Deutschen Employer Branding Akademie wurde 2006 erstmals im deutschsprachigen Raum verwendet:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert" (DEBA 2006a, online)

Abgrenzung zum Personalmarketing

Da auch das Personalmarketing die Aufgabe hat, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und die Mitarbeiter zu binden, wird Employer Branding bisweilen als reine Modeerscheinung (vgl. Zaugg 2002, S. 13) oder lediglich als neue Ausrichtung mit dem Schwerpunkt auf der Markenbildung gewertet (vgl. Kolb 2008, S. 80). Gmür/Martin/Karczinski grenzen Employer Branding jedoch als Schlüsselfunktion des Personalmarketings ab, um sich einzigartig zu positionieren und sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Darüber hinaus entwickelt und stärkt der Markenaufbau die interne Konsistenz und Identität. (Vgl. Gmür/Martin/Karczinski 2002, S. 12f) Der wesentliche Unterschied ist somit die Ausdehnung der Personalpolitik im weitesten Sinne auf die Markenpolitik des Unternehmens.

Abgrenzung zur Produkt- und Unternehmensmarke (Corporate Brands)

Der wesentliche Unterschied ist, dass sich Corporate Branding auf Produkte und Unternehmen konzentriert und auf die Zielgruppen der Gesamtheit der Stakeholder (Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter, Investoren) zielt. Dazu gehören zwar auch die Mitarbeiter, jedoch nur als ein Teil der gesamten Zielgruppe und nicht auf die besonderen Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt. Employer Branding dagegen konzentriert sich auf die Mitarbeiter und stimmt das Markenmanagement allein auf die Bedürfnisse dieser Zielgruppe ab. (Vgl. Gaiser 2005, S. 103f) Employer Branding kann deshalb auch als Teilaspekt des Corporate Branding betrachtet werden (vgl. Gmür/Martin/Karczinski 2002, S. 10). Esch et al. (2006, S. 54) definieren als Gemeinsamkeiten die identitätsorientierte Markenführung und das Ziel, ein vertrauenswürdiges und sich aus dem Markt heraushebendes Image aufzubauen), wobei die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle spielt (Esch et al. 2006, S. 14f)

3.2 Bedeutung des Employer Branding

3.2.1 Funktionen

Da Funktionen auch als Ziele definiert werden können, wurden Funktionen wie die Differenzierungsfunktion bereits im letzten Kapitel erwähnt. Nachfolgend werden die wichtigsten Funktionen des Brandings jedoch konkret beschrieben, insbesondere unter dem Aspekt des Employer Brandings und des Beitrags zur Mitarbeitermotivation.

- **Präferenzbildungsfunktion:** Die Herausbildung von Präferenzen bei den Zielgruppen ist eine der wichtigsten Funktionen einer Marke (vgl. Esch 2007, S. 9). Die Zielerreichung eines "First-Choice-Arbeitgebers" oder "Employer of Choice" wurde

bereits im letzten Kapitel erwähnt (vgl. Zaugg 2002, S. 14; Petkovic 2008, S. 61). Für Unternehmen ist eine herausragende Positionierung am Arbeitsmarkt entscheidend, um die Bewerber anzusprechen und zu gewinnen, die die vakanten Stellen optimal besetzen (vgl. Petkovic 2008, S. 61). Für einen attraktiven, bestmöglichen Arbeitgeber zu arbeiten, erfüllt neue als auch bestehende Mitarbeiter mit Stolz und fördert ihre Loyalität.

Die positive Wahrnehmung wird bereits lange vor der Durchführung der Bewerber-suche durch umfassende Maßnahmen zum Employer Branding gefördert, um die richtige Positionierung und die damit verbundene Kommunikationswirkung zu erreichen. Maßnahmen sind zum Beispiel Informationsveranstaltungen an Universitäten und Fachhochschulen sowie Imageanzeigen. Durch die erfolgte Differenzierung melden sich überwiegend Bewerber, die in ihrer Persönlichkeit und ihren Wertvorstellungen zum Unternehmen passen. In diesem Zusammenhang wird häufig von den "Besten unter den Passenden" gesprochen und die Benennungen "professional and cultural fit" gebraucht. Unter der Voraussetzung, dass die geweckten Erwartungen erfüllt und gegebene Versprechungen gehalten werden, werden Mitarbeiter, die Unternehmen selbst präferieren, motivierter und leistungsbereiter sein. (Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 28)

- **Bindungsfunktion:** Die Funktion der Bindung der bestehenden Mitarbeiter entspricht der Präferenzfunktion für potenzielle Bewerber, die sich bestätigt fühlen, den richtigen Arbeitgeber gewählt zu haben (vgl. Petkovic 2008, S. 61).
- **Differenzierungsfunktion:** Viele Unternehmen bieten heute vergleichbare Leistungen in Bezug auf Entwicklungs- und Weiterbildungsangeboten, Arbeitszeiten- und Work-Life-Balance-Angeboten. Eine starke Employer Brand fokussiert sich mit ihrem Leistungsangebot auf die Mitarbeiter, die für den Unternehmenserfolg erforderlich sind. Das heißt, es wird ein Bündel von Leistungen angeboten, die speziell für die zum Unternehmen passenden Mitarbeiter interessant sind. (Vgl. Petkovic 2008, S. 62f) Sind Leistungen nicht speziell an eine bestimmte Zielgruppe adressiert, besteht die Gefahr, dass sie für viele Mitarbeiter gar nicht interessant sind und andererseits wirklich gewünschte Leistungen nicht angeboten werden. Zielgruppengerechte Leistungen dienen somit ebenfalls der Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter.
- **Emotionalisierungsfunktion:** Die Emotionalisierung ist ein wichtiges Element der Differenzierungsfunktion und besonders geeignet, anregend auf die Leistungsmotivation zu wirken. Insgesamt findet eine emotionale Aufladung der Employer Brand durch die Sympathie und Zufriedenheit der Mitarbeiter statt (vgl. Petkovic 2008, S.

63). Werden neben funktionalen Interessen auch emotionale Bedürfnisse befriedigt, verhalten sich Mitarbeiter wesentlich loyaler (vgl. Biel 2000, S. 68).

Die Entscheidung für einen Arbeitgeber ist viel häufiger als gedacht emotional veranlasst. Je emotionaler deshalb eine Marke geladen ist, desto stärker zieht sie potenzielle Bewerber an. (Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 29)

Bei bestehenden Mitarbeitern bestärkt die Emotionalisierung die Markentreue und in Folge davon die Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Sie entwickeln eine freiwillige Mitverantwortung, wodurch die Qualität und Effizienz der Arbeitsergebnisse gesteigert wird. Die daraus entstehende bessere Motivation senkt die personelle Fluktuation, die Mitarbeiter werden weniger empfänglich für Abwerbeversuche. Eine geringe Fluktuation bedeutet auch, dass Wissen, Erfahrungen und Innovationskraft nicht mehr abwandern und der Konkurrenz zugute kommt. (Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 29)

- **Vertrauensfunktion:** Attraktive Marken tragen ein Qualitätsversprechen in sich. Bewerber vertrauen einer bewährten Marke eher, dass Versprechen gehalten werden (vgl. Biel 2000, S. 69; Esch 2007, S. 23f). Sie gehen davon aus, dass für Arbeitgeber, die eine Arbeitgebermarke aufgebaut haben, Mitarbeiter eine wichtige Ressource darstellen, die entsprechend zu fördern ist.
- **Identifikationsfunktion:** Mit einer attraktiven Arbeitgebermarke identifizieren sich zukünftige wie bestehende Mitarbeiter. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch das Markenimage mit seiner prestige- und statusbildenden Wirkung. Die Arbeitnehmer können sich selbst differenzieren und mit Arbeitnehmern anderer Unternehmen vergleichen. Sie können ihre eigenen Wertvorstellungen entwickeln und mit den Wertvorstellungen des Arbeitgebers in Einklang bringen. (Vgl. Biel 2000, S. 69; Esch 2007, S. 23) Bei einem Spitzenarbeitgeber arbeiten zu dürfen, macht stolz und wird als Anerkennung empfunden.
- **Orientierungsfunktion:** Eine attraktive Arbeitgebermarke wirkt wie ein Wegweiser und vereinfacht die Entscheidung für einen oder diesen Arbeitgeber, da sich der Bewerber durch die Differenzierung ein klareres Bild des Unternehmens schaffen kann. Zudem verfügen attraktive Arbeitgebermarken über einen starken Wiedererkennungsfaktor. Die Employer Brand steht für ein klar erkennbares Bündel an emotionalen und funktionalen Attributen, so dass Bewerber sich die gewünschten Informationen nicht mühsam zusammensuchen und einzeln bewerten müssen. (Vgl. Biel 2000, S. 69) Die Orientierungsfunktion baut bei Bewerbern auch Vertrauen auf, so dass sie die neue Stelle motivierter antreten als wenn sie auf diffuses und unbekanntes Terrain stoßen.

- **Kostenersparnisfunktion:** Zufriedene Mitarbeiter neigen weniger dazu, die Stelle zu wechseln, wodurch sich die Kosten für die Personalbeschaffung und Fluktuation reduzieren. Kosteneinsparungen ergeben sich auch aus einem niedrigeren Krankenstand (vgl. Petkovic 2008, S. 61). Diese Funktion trägt indirekt ebenfalls zur Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter bei, da diese in einem Umfeld arbeiten, in dem Kollegen Zufriedenheit ausstrahlen und kommunizieren. Unzufriedene Kollegen dagegen sprechen über ihre Probleme und stecken andere damit an. Nicht zu vergessen ist die höhere Anzahl von Initiativbewerbungen von qualifizierten Fach- und Führungskräften. Nicht alle suchen Einkommensverbesserungen, sondern stecken Ansprüche zurück, wenn sie bessere Karriere- oder Entwicklungsmöglichkeiten sehen. (Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 29)

3.2.2 Wirkungsbereiche

2006 hat die DEBA die fünf Wirkungsfelder des Employer Branding definiert, deren Effekte (vgl. Tabelle 1) von der aktuellen Literatur weitgehend vertreten werden (vgl. Schuhmacher/Geschwill 2009, S. 39; Moseley 2007, S. 103). Nach den Informationen der DEBA ist "die Effizienz- und Wertschöpfungseffekte eines vollumfänglichen Employer Branding Prozesses [...] vielfach empirisch belegt". In der Umfrage "HR-Trends" (Juni 2007) hat das F.A.Z.-Institut die Plausibilität dieser fünf Wirkungsdimensionen unter 100 Top-Personalentscheidern mit eindeutig positivem Ergebnis geprüft.

Kernziele der Wirkungsfelder sind:

- die "best right potentials" zu gewinnen und sie produktiv zu binden
- das Mitarbeiterengagement zu steigern
- die Organisation weiterzuentwickeln
- die Wirkungs- und Budgeteffizienz der Arbeitgeberkommunikation zu erhöhen

Abbildung 6 zeigt die fünf Wirkungsfelder, die nachfolgend beschrieben werden (vgl. DEBA 2006b):



Abbildung 6: Die 5 Wirkungsdimensionen des Employer Branding
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (vgl. DEBA 2006b, online)

Mitarbeitergewinnung

Auf den Bewerbermärkten ist die Wirkungsweise einer klar positionierten Arbeitgebermarke die Segmentierung der passenden Bewerber. Bewerber, die nicht passen, sollen ferngehalten werden. Die Bekanntheit des Unternehmens und die Arbeitgeberattraktivität wird durch Werbung, Hochschulmarketing, Recruitingmessen und durch das Internet beworben (vgl. Kriegler 2009, S. 5). Vorteile dieses Wirkungsfeldes sind die Auswahl von Bewerbern, die genau zur Unternehmenskultur passen. Das Risiko von Nicht- und Fehlbesetzungen sowie von baldigen Abwerbungen geht somit zurück. Dadurch werden die Personalbeschaffungskosten gesenkt.

Mitarbeiterbindung

Aufgabe des Wirkungsfeldes Mitarbeiterbindung sind Maßnahmen, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen fördern. Zufriedene Mitarbeiter identifizieren sich auch mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten. Anwendungsbereiche sind das Human Resources Portfolio, die Führungsqualität, die interne Kommunikation und die Gestaltung des Arbeitsumfeldes (vgl. Kriegler 2009, S. 5). Vorteile sind neben der höheren Zufriedenheit und Stärkung der Identifikation die Senkung der Fluktuationskosten. Insbesondere Potenzial- und Leistungsträger verbleiben im Unternehmen und bewahren das Know-how. Die Rendite der Personalentwicklungsmaßnahmen verbessert sich dadurch.

Leistung und Ergebnis

Durch eine gute Positionierungsstrategie ziehen Mitarbeiter und Führungskräfte an einem Strang und verfolgen gemeinsam die strategischen Unternehmensziele. Die gleichzeitig befriedigende und herausfordernde Wirkung dieses Vorgehens stärkt das Commitment und die Identifikation mit dem Unternehmen. Durch eigenverantwortliches und selbständiges Arbeiten wird zudem der Führungs- und Kontrollaufwand gesenkt.

Unternehmenskultur

Aufgabe des Employer Branding ist auch dazu beizutragen, Unternehmensziele und Unternehmenskultur aufeinander abzustimmen und die Organisation weiterzuentwickeln. In einem positiven Betriebsklima werden Konflikte und Reibungsverluste reduziert. Die Mitarbeiter kommunizieren effektiver und halten zusammen, da sie gemeinsame Ziele verfolgen.

Unternehmensimage/-marke

Zwischen der Arbeitgeber- und Unternehmensmarke entsteht eine Wechselwirkung, von der beide Teile profitieren. Voraussetzung für die Verbesserung der Reputation ist Authentizität und Glaubwürdigkeit. Die Wirkung der Arbeitgebermarke erstreckt sich nicht nur auf die Mitarbeiter, sondern wird auch von allen externen Stakeholdergruppen und Medien wahrgenommen. Mit einer glaubwürdigen, unverwechselbaren Arbeitgebermarke fördert ein Unternehmen seine Reputation nicht nur im Arbeitsmarkt, bei den eigenen Mitarbeitern und Führungskräften, sondern bei all seinen Stakeholder-Gruppen.

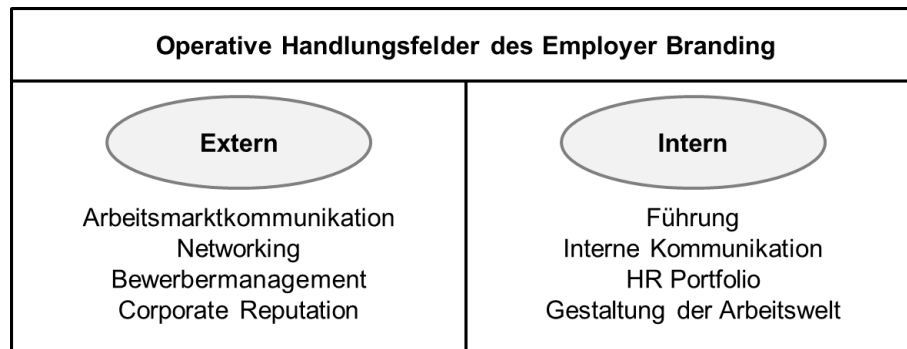
Tabelle 1 fasst die Wirkungsfelder und ihre Effekte des Employer Branding noch einmal zusammen (vgl. DEBA 2006b):

Wirkungsfelder	Effekte
Mitarbeitergewinnung	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitgeberattraktivität wird erhöht - Passung der Bewerber wird verbessert (professional and cultural fit) - Personalbeschaffungsaufwand wird reduziert
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterzufriedenheit wird verbessert - Identifikation wird gestärkt - Know-how wird gebunden - Return-on-Development wird erhöht - Fluktuationskosten werden gesenkt
Leistung und Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität der Arbeitsergebnisse steigt - Leistungsmotivation wird verbessert - Mitarbeiterloyalität wird erhöht - Commitment mit den Zielen des Unternehmens wird erhöht - Eigenverantwortung wird gestärkt (Organizational Citizenship Behaviour) - Führungsaufwand wird gesenkt
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitgeberpositionierung und Unternehmenswerte werden erlebbar gemacht - Arbeitsklima wird verbessert, Reibungsverluste reduziert - Krankenstand wird gesenkt - Zusammenhalt wird gestärkt - Interne Kommunikation wird effektiver
Unternehmensimage/ Unternehmensmarke	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensimage wird gestärkt - Synergien im Marketing werden geschlossen - Unternehmenswert wird gesteigert

*Tabelle 1: Die 5 Wirkungsfelder und 22 Effekte des Employer Branding
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (vgl. DEBA 2006b, online)*

3.2.3 Handlungsfelder der Positionierungsstrategie

Die Positionierung der Employer Brand muss intern und extern konsequent durchgeführt, aufeinander abgestimmt und kontinuierlich nachjustiert werden. Abbildung 7 zeigt jeweils vier operative Handlungsfelder im externen und internen Bereich, die nachfolgend beschrieben werden (vgl. DEBA 2008, online):



*Abbildung 7: Handlungsfelder des internen und externen Employer Brandings
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (vgl. DEBA 2008, online)*

Interne Handlungsfelder

Zielgruppe des internen Employer Brandings sind die Mitarbeiter des Unternehmens. Sie erleben die Positionierungsstrategie als Qualität der Führung, der internen Kommunikation, der Mitarbeiterorientierung der Human Resources, sowie der Gestaltungsspielräume ihrer Arbeitswelt. Die Qualität der Führung zeigt sich im Führungsstil und in Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung wie zum Beispiel Führungsleitlinien, Führungskräfte-Beurteilung, Trainee-Ausbildung oder Coachings. Die interne Kommunikation wird über unterschiedliche Medien vermittelt, wie durch das Intranet, Mitarbeiterzeitungen, aber auch Betriebsversammlungen, Raumgestaltung und informelle Mitarbeiterkommunikation. In Bezug auf die Leistungsmotivation spielt die Gestaltung der Arbeitswelt eine besonders wichtige Rolle. Aus Gestaltungsspielräumen, Eigenverantwortlichkeit, Teamorganisation und Arbeitszeitmodellen erwachen bei Mitarbeitern Stolz, Selbstwertgefühl und Teamerlebnis. Zum Human Resources-Portfolio zählen Karriereplanung, Weiterbildung, Sozialleistungen, Förderprogramme.

Entscheidend für den Arbeitgeber ist, dass es nicht nur die Qualität seiner Leistungen verbessert, sondern sich auch eindeutig positioniert und dadurch die Orientierung für die weitere Entwicklung vorgibt. Nur wenn die Mitarbeiter die Markenbotschaft als glaubwürdig empfinden, werden sie auch zu Markenbotschaftern.

Externes Employer Branding

Zielgruppe des externen Employer Brandings sind die Rekrutierungsmärkte. Für die Vermittlung einer starken Arbeitgebermarke muss die Positionierungsstrategie als Arbeitgeber so ausgerichtet werden, dass sie Bewerbern einen klaren Cultural Fit sowie ein attraktives und zugleich glaubwürdiges Arbeitgeberimage zeigt. Die Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt umfasst Personalwerbung, Hochschulmarketing, Internet, Recruiting, Veranstaltungen usw. Networking umfasst die Kontakt- und Beziehungspflege mit potenziellen Bewerbern wie zum Beispiel durch Alumniprogrammen, Social Networks, Web 2.0 Aktivitäten wie Facebook oder Empfehlungsprogramme (Referrals). Aufgabe des Bewerbermanagements ist, an allen Bewerber-Touchpoints Kontakte und Beziehungen wie zum Beispiel durch Talent-Pools, zu pflegen. Bei der Corporate Reputation geht es um die Koordination und die Transfers zwischen Unternehmens- und Arbeitgeberimage.

3.3 Durchführung eines Employer Branding-Prozesses

3.3.1 Ausgangspunkt identitätsorientierte Markenführung

Die Arbeitgebermarke wird als ein Element der Unternehmensmarke betrachtet. Da die Markenführung des Unternehmens identitätsorientiert ist, basiert auch die Arbeitgebermarke auf einer identitätsorientierten Markenführung (vgl. Petkovic 2009, S. 86). Die identitätsorientierte Markenführung entwickelte sich vor allem aufgrund der Globalisierung der Märkte und der zunehmenden Homogenität der Produktangebote, was auch zu einer steigenden Homogenisierung der Unternehmen führte. Die Markenführung sollte eine bessere und eindeutige Differenzierung von Produkten ermöglichen. (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 25). Da die Verbraucher vor allem durch das Internet immer stärker mit Informationen überflutet wurden, war es zudem erforderlich, die Marken durch emotionale Elemente zu bereichern, um das Unternehmensimage zu stärken (vgl. Esch/Wicke 2000, S. 52f). Marken entstehen durch sozialpsychologische Einflüsse, die auf Vertrauen und Identität basieren. Intern entsteht daraus das Selbstbild des Unternehmens, das als Arbeitgeber-Identität verstanden werden kann und zum Markenverhalten der internen Zielgruppe führt. Die externe Perspektive entspricht dem Fremdbild der externen Zielgruppen, woraus sich das Arbeitgeber-Image entwickelt. Das Arbeitgeber-Image kann als Marktwirkung interpretiert werden, die die Markenerwartungen und Erlebnisswelt der externen Zielgruppen wiedergeben. (Vgl. Meffert/ Burmann/Koers 2002, S. 19)

Arbeitgeber-Identität und Arbeitgeber-Image beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Baumgarth 2001, S. 22f), wobei sich das Arbeitgeber-Image über einen längeren Zeitraum die Interaktion der internen und externen Zielgruppen aus der Arbeitgeber-Identität und dem Verhalten der Mitarbeiter entwickelt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 359f). Die Employer Brand ist anders als das historisch gewachsene Arbeitgeberimage eine strategische Ausrichtung, wobei ein Ziel der Arbeitgebermarke eine bestimmte Beeinflussung des Arbeitgeberimages ist (vgl. Trost 2009, S. 16).

Einschränkend ist jedoch festzustellen, dass trotz umfangreicher Employer-Branding-Aktivitäten im deutschsprachigen Raum die Anwendungsreife noch zu wünschen übrig lässt: "Viel Employer Branding, kaum Employer Brands" (vgl. Kriegler 2012, S. 18). Statt sich vom Wettbewerb zu differenzieren, werden auf den Webseiten mehr oder weniger übereinstimmend Karrierechancen, attraktive Aufgaben, gutes Betriebsklima, Work-Life-Balance, Weiterbildung und persönliche Entwicklung versprochen. Diese Darstellung ist zwar "aller Ehren wert und zeugt von guter Arbeitgeberqualität - hat mit Employer Branding jedoch nicht viel zu tun" (vgl. Kriegler 2012, S. 18). Es fehlen Differenzierung und Profilierung, stattdessen sind viele Darstellungen als Floskeln zu betrachten. Profil würde bedeuten, sich für bestimmte Bereiche zu entscheiden und sich in diesen Bereichen durch ein besonderes Angebot zu unterscheiden, anstatt den Kern der Arbeitgebermarke mit austauschbaren und erwartbaren Angeboten zu füllen. (Vgl. Kriegler 2012, S. 17f)

Häufig wird unterschätzt, dass viele unterschiedliche Fähigkeiten erforderlich sind, um eine glaubwürdige und authentische Employer Brand aufzubauen. Branding wird oft als Marketing und nicht als ein Entwicklungsprozess der gesamten Organisation, Identität und Kultur gesehen. Gute Arbeitgebermarken können nicht wie eine Marketingkampagne durchgeführt werden, sondern entwickeln sich im Inneren des Unternehmens und prägen es von innen. (Vgl. Kriegler 2012, S. 19)

3.3.2 Analyse

Der Markenaufbau beziehungsweise die Markenführung beginnt mit der Analyse der Arbeitgeberidentität. Sie ist zwar schon vorhanden und hat sich aus der Historie, der Unternehmenspersönlichkeit, den Werten, Kompetenzen, Leistungen und Visionen entwickelt. (Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 361) Im Zeitverlauf leiten die Mitarbeiter aus dieser Gesamtheit die Werte und das Verhalten ab, welche sie sich wünschen (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008, S. 153). Entscheidend für den Aufbau der Arbeitgebermarke ist, die Kernbotschaft der Unternehmenskultur zu erkennen und die Merkmale herauszufiltern, die als Arbeitgeber präsentiert werden sollen. Die Leistungen des Arbeitgebers müssen identifiziert und ergänzt werden, zum Beispiel durch Work-Life-Balance-Angebote, flexible Arbeitszeiten und finanzielle Zusatzleistungen.

Bei allen Angeboten, Leistungen und Maßnahmen müssen besondere Fähigkeiten des Unternehmens herausgearbeitet werden, die Employer Branding von der Konkurrenz unterscheidet. Dies können zum Beispiel der Führungsstil, flache Hierarchien oder die Innovationsfähigkeit sein. (Vgl. Siemann 2008, S. 3)

Die externe Analyse untersucht das Arbeitgeberimage aus der externen Perspektive. (Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 364)

3.3.3 Strategie

Bei der strategischen Positionierung werden bei Produktmarken in einem ersten Schritt Markenkern und Markennutzen herausgearbeitet. Für die Arbeitgebermarke werden die Begriffe jedoch anders benannt. Die Begriffe "Employee Value Proposition (**EVP**)" (vgl. Mosley/Barrow 2006, S. 203) oder "Employer Value Proposition" (vgl. Petkovic 2008, S. 191) treten meist gemeinsam auf und bezeichnen das Alleinstellungsmerkmal vergleichbar mit dem USP (Unique selling proposition) der Produktmarken. Employer Brand Promise (**EBP**) bedeutet dagegen Arbeitgeber-Nutzenversprechen, das heißt, das Ausmaß an funktionalen und emotionalen Nutzen, das bestehende und künftige Mitarbeiter erwarten können (vgl. Mosely 2007, S. 131).

Beide, EVP und EBP, werden auf der Basis der Eigenschaften des Arbeitgebers, des gegenwärtigen Arbeitgeberimages, der Zielgruppen und ihrer Präferenzen, der allgemeinen Markenstrategie des Unternehmens herausgearbeitet (vgl. Trost 2009, S. 18f). Ein weiterer Einflussfaktor der Markenstrategie ist die Tonalität, die die mit der Marke verbundenen Emotionen wiedergibt. Die Tonalität basiert auf der Markenpersönlichkeit und der Gesamtheit der menschlichen Eigenschaften, die in die Marke interpretiert werden (vgl. Esch et al. 2006, S. 66f; vgl. auch Abbildung 6).

Bei der Bestimmung der EVP spielen die Arbeitgebereigenschaften, das heißt, die Stärken des Arbeitgebers, eine bedeutende Rolle. Abbildung 8 zeigt den Zusammenhang zwischen Arbeitgebereigenschaften, der EVP und dem Arbeitgeberimage. Bei der Definition der EVP sollten demnach fünf Faktoren einbezogen werden: die Attraktivitätsmerkmale des Arbeitgebers sowie seine wettbewerbsrelevanten Merkmale (Präferenzen der Zielgruppen, Position der Wettbewerber und die Unternehmens-/Produktmarkenstrategie des Unternehmens) und das derzeitige Arbeitgeberimage. (Vgl. Trost 2009, S. 18f) Die Ergebnisse der EVP bestimmen die Employer Branding Kampagne, die wiederum die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber bestimmt.

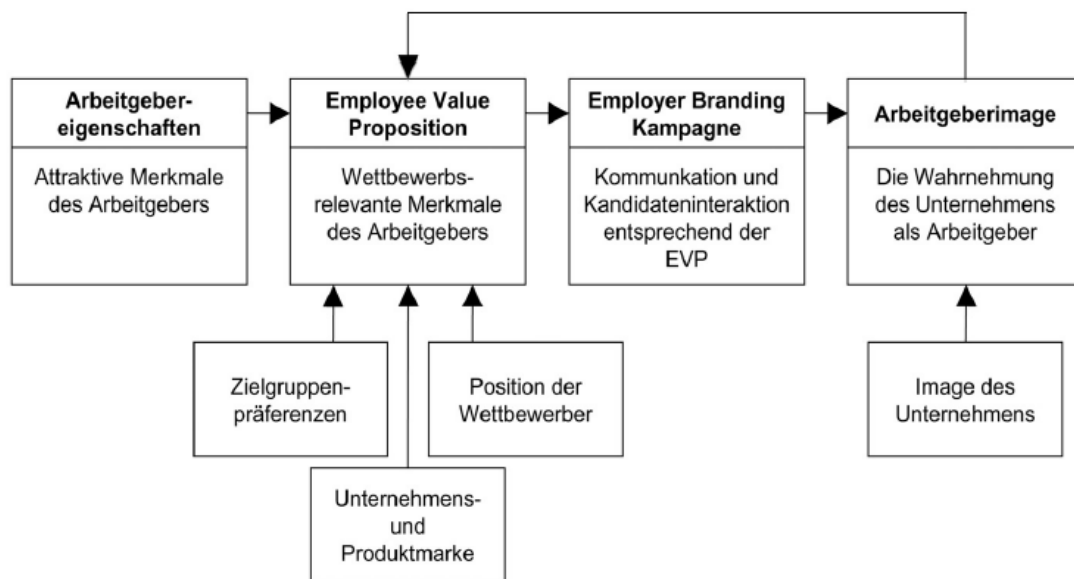


Abbildung 8: Zusammenhang von Arbeitgebereigenschaften, EVP und Arbeitgeberimage
Quelle: Trost (2009, S. 19)

Arbeitgebereigenschaften

Hier geht es in erster Linie darum, welche Eigenschaften von Mitarbeitern als attraktiv oder als Grund empfunden werden, warum sie gerne in einem Unternehmen arbeiten. Meist haben Mitarbeiter eine klare Vorstellung, was wichtig für sie ist, deshalb sind die Arbeitgebereigenschaften substanziell für die Arbeitgeberattraktivität. Tabelle 2 stellt einen Überblick über mögliche Arbeitgebereigenschaften dar (vgl. Trost 2009, S. 20f):

Kategorie	Arbeitgebereigenschaften
Angebote	- Entlohnung, Zusatzleistungen, Karriere-Möglichkeiten, Work-Life-Balance
Aufgaben	- Interessante Aufgaben und Projekte, Internationaler Einsatz, Innovation, Einfluss
Unternehmen	- Produkte/Dienstleistungen, Technologie-/Marktführerschaft, Unternehmenserfolg, Standort, Öffentliche Reputation, Arbeitsplatz-Sicherheit, Kunden
Mitarbeiter	- Persönlichkeit der Mitarbeiter, Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, Zusammenarbeit, Diversity
Werte	- Unternehmenskultur, Führungsqualität und –leitbild, Vertrauen/Flexibilität der Arbeit

Tabelle 2: Spektrum attraktiver Arbeitgebereigenschaften
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an (vgl. Trost 2009, S. 20)

Arbeitgebereigenschaften sind in fünf Kategorien eingeteilt. Zu den Angeboten zählen materielle und immaterielle Leistungen des Unternehmens, die den Mitarbeitern zufließen.

ßen. Das Arbeitsumfeld sollte interessante Aufgaben und Projekte bieten, Innovation und internationaler Einsatz sind weitere Angebote in dieser Kategorie. Attraktive Arbeitgeber bieten ebenso attraktive Produkte, sind erfolgreich und eventuell Marktführer. Attraktiv für Mitarbeiter in der Kategorie Unternehmen sind darüber hinaus der Ruf des Unternehmens, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Standort und das Ansehen bei den Kunden. Für die Kategorie Mitarbeiter spielen die Berücksichtigung und Einbeziehung ihrer Persönlichkeit und individuellen Qualifikation eine bedeutende Rolle. Wichtig sind auch die Zusammenarbeit im Team sowie ein gutes Betriebsklima. Die Attraktivität des Unternehmens hängt auch stark von der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur, der Führungsqualität und dem allgemein herrschenden Vertrauen ab. Um glaubwürdig zu sein, müssen die EVP sowie die Arbeitgebermarke mit den Arbeitgebereigenschaften kongruent sein. Solange dies nicht der Fall ist, kann eine glaubwürdige und stabile Arbeitgebermarke nicht aufgebaut werden. Mitarbeiter und Führungskräfte sprechen und verbreiten intern wie extern Marke und Arbeitgebereigenschaften. (Vgl. Trost 2009, S. 20)

Präferenzen der Zielgruppen

Die Präferenzen der Zielgruppen sollten ebenfalls mit der EVP kongruent sein. So sind für Ingenieure zum Beispiel technische Herausforderungen interessant, für Betriebswirtschaftler eher Karrieremöglichkeiten. Weitere Präferenzen ergeben sich aus unterschiedlichen Altersgruppen, Absolventen haben andere Interessen als ältere Arbeitnehmer. (Vgl. Trost 2009, S. 20f)

Position im Wettbewerb

Auf fast allen Webseiten bieten Unternehmen Karrierechancen. Obwohl dies für die meisten potenziellen und bestehenden Mitarbeiter ein wichtiger Punkt ist, verliert diese Arbeitgebereigenschaft an Attraktivität und wird zur Selbstverständlichkeit. Auf der anderen Seite kann er jedoch auch nicht fehlen. Die Aufzählung der Stärken sollte deshalb immer einem Vergleich mit den Wettbewerbern der Branche standhalten und es ist erforderlich, die Einzigartigkeit des Angebotes durch Eigenschaften oder durch Kombinationen von Eigenschaften zu bereichern, die der Wettbewerb in dieser Form nicht bietet. (Vgl. Trost 2009, S. 21f)

Aktuelles Arbeitgeberimage

Auch ohne bisherige Aktivitäten verfügen Arbeitgeber über ein bestimmtes Image. Ein großer, globaler Konzern mit langer Tradition kann deshalb nicht plötzlich das Image eines dynamischen, jungen Unternehmens verpasst bekommen. Neue Ausrichtungen müssen erst langsam integriert werden, bevor sie Teil der Unternehmenskultur werden. (Vgl. Trost 2009, S. 22)

3.3.4 Umsetzung

Die Umsetzung der Arbeitgebermarke verläuft zyklisch. Ausgangspunkt ist die Definition der erfolgskritischen Zielgruppen, dann folgen die Analysen, die als Grundlage der EVP-Definition dienen, die den Kern der Arbeitgebermarkenstrategie darstellt. Dabei werden das Arbeitgeberimage, die Präferenzen oder Nutzenvorstellungen der Zielgruppen, die Arbeitgeberereigenschaften sowie die Wettbewerbssituation untersucht. Aufgaben der Strategie sind die Festlegung der Employee Value Proposition, die Ausrichtung auf die Zielgruppen unter Berücksichtigung lokaler und anderer Unterschiedlichkeiten sowie die Wahl der Medien zur internen und externen Kommunikation der Arbeitgebermarke. Bei der darauffolgenden Umsetzung werden die Marketingmaßnahmen bestimmt, validiert, angewendet und im Rahmen von Controllingprozessen bewertet, die den Ausgangspunkt für kontinuierliche Anpassungen bereitstellen (vgl. Trost 2009, S. 18). Abbildung 9 stellt diesen Employer Branding Zyklus dar.

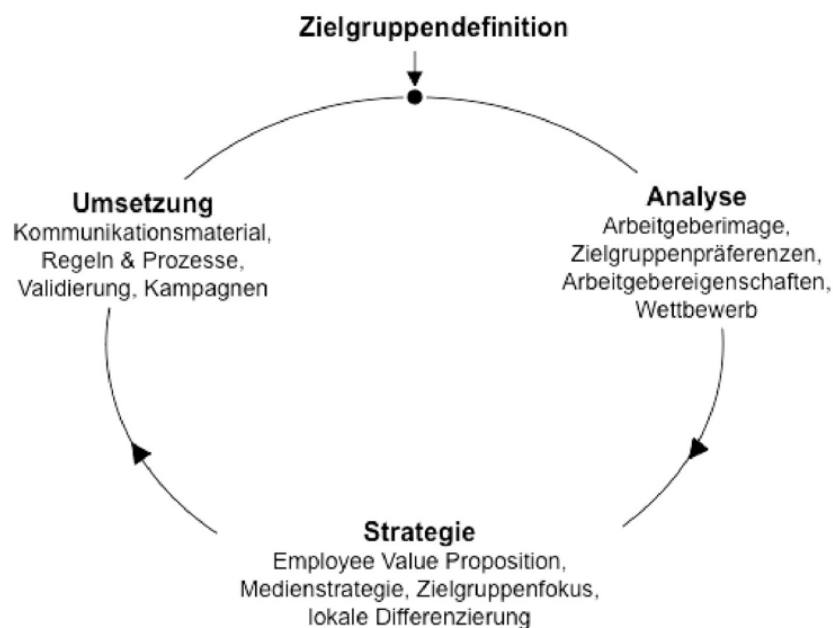


Abbildung 9: Employer Branding Zyklus
Quelle: Trost (2009), S. 18

Voraussetzung der Umsetzung ist, dass das Leistungsspektrum des Arbeitgebers bereits eingeführt ist (vgl. Wiese 2005, S. 62). Die Kommunikation der Mitarbeiter nach draußen ist wesentlich dadurch geprägt, wie sie die Marke erleben (vgl. Beck 2011, S. 20). "Arbeitgebermarken wachsen von innen nach außen" (vgl. Kriegler 2012, S. 212), sie müssen Substanz aufbauen. In der Phase der Umsetzung ist den Mitarbeitern glaubwürdig zu vermitteln, welchen Nutzen sie vom Aufbau der Marke haben und was sich für sie verbessert. Sie werden sich umso intensiver mit der Marke anfreunden, je mehr sie spüren, dass sich der Arbeitgeber ihren Bedürfnissen annähert. In Kapitel 3.4

wurden die vier Handlungsfelder der internen Arbeitgebermarkenbildung vorgestellt (Führung, interne Kommunikation, HR-Portfolio, Gestaltung der Arbeitswelt), deren Inhalte durch die interne Kommunikation kontinuierlich kommuniziert werden muss. (vgl. Kriegler 2012, S. 212) Die Einführung einer Employer Brand setzt immer zuerst intern bei den Mitarbeitern und Führungskräften an und zwar bevor das externe Employer Branding startet. In einem solchen Fall würden Mitarbeiter extern von der neuen Arbeitgeberpositionierung erfahren und dieses Vorgehen für mangelnde Wertschätzung halten (vgl. Kriegler 2012, S. 217).

Alle Maßnahmen der Umsetzung sollten in drei Ebenen erfolgen und dokumentiert werden. Die erste Ebene betrifft die interne und externe Imagebildung, die die Arbeitgebermarke für Bewerber und Mitarbeiter anfassbar und erlebbar macht und auch als digitale Imagebroschüre vorhanden sein sollte. Die zweite Ebene betrifft die interne Vertiefung, die den Mitarbeitern im Unternehmen den Blick hinter die Kulissen ermöglicht. Die Entstehungsgeschichte und die Hintergründe des Employer Brandings sollten hier niedergelegt sein, um die Akzeptanz zu erhöhen. Die dritte Ebene betrifft die dokumentierte Arbeitsunterstützung der Führungskultur und Mitarbeiter, die operativ am Employer Branding beteiligt sind. Sie brauchen Klarheit über Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und interne Kommunikationswege. (Vgl. Kriegler 2012, S. 224)

Das interne Employer Branding nutzt das gesamte Instrumentarium der Personal- und Organisationsentwicklung und der internen Kommunikation. Für eine nachhaltige Verankerung orientiert sich das Unternehmen kontinuierlich an der Markenpositionierung des Arbeitgebers und bemüht sich ebenso kontinuierlich um Glaubwürdigkeit und Stärkung der Marke. Die Arbeitgeberpositionierung dient als Orientierungsmarke und roter Faden für die organisationale Entwicklung. (Vgl. Kriegler 2012, S. 226)

Burg/Heuser (2009, S. 523f) schlagen für die Umsetzung die drei Ebenen der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration des Employer Branding vor:

- *Inhaltliche Integration:* Die inhaltliche Integration kann als ein widerspruchsfreies Erscheinungsbild der Employer Brand durch einheitliche thematische Gestaltung der Leitidee und der Leitbilder definiert werden. Durch die Vermeidung widersprüchlicher Aussagen wird eine hohe Glaubwürdigkeit erzielt. Die Zielgruppen können die Markenpositionierung durch die kontinuierliche und einheitliche Kommunikation besser verinnerlichen. Trotz der allgemeinen Informationsüberflutung formt sich ein einheitliches und stimmiges Bild.
- *Formale Integration:* Die formale Integration wird durch ein konsistentes Erscheinungsbild der Arbeitgebermarke, durch einheitliche Verwendung der Markensymbole, Logos, Farben und nach einer einheitlichen Corporate Identity erreicht. Sie

hat zwar keinen Einfluss auf die Vermittlung positionierungsrelevanter Inhalte der Marke, verankert jedoch durch Visualisierung primär die Marke im Gedächtnis.

- *Zeitliche Integration:* Die zeitliche Integration ist das einheitliche Erscheinungsbild der Arbeitgebermarke durch die Abstimmung der Kommunikationsmittel und – instrumente in den jeweiligen Planungsperioden. Kampagnen und Botschaften werden kontinuierlich kommuniziert und dadurch die Employer Brand aufgenommen, gestärkt und verankert.

Gestaltung der Arbeitswelt

Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitswelt, das heißt die Verteilung, Organisation und Strukturierung der Arbeit, sind besonders geeignet, die Motivation der Arbeitnehmer zu steigern und müssen in Übereinstimmung zur Positionierung der Arbeitgebermarke stehen. Eine eng kontrollierende Führungskultur, komplexe Hierarchien, viele Dokumentationspflichten und strenge Kontrolle der Arbeitszeiten sind Beispiele für eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter einengt, jedoch nicht motiviert. Zu einer starken Arbeitgebermarke gehören deshalb unbedingt Vertrauen, Eigenverantwortlichkeit und Freiräume. (Vgl. Kriegler 2012, S. 234) Handlungsfelder für diese Ziele sind insbesondere:

- Themen der Arbeitsautonomie und Eigenverantwortlichkeit
- Arbeitszeitmodelle (Vertrauensarbeitszeit, Zeitwertkonten, usw.)
- Aufbauorganisation (Hierarchien, Bereichsstruktur, Kompetenzzuschnitt usw.)
- Teamorganisation
- Kontroll- und Berichtsroutinen
- Social Media Policies

3.3.5 Anforderungen an die interne Kommunikation

Individuelle und zielgruppenorientierte Botschaften

Die rationalen und die emotionalen Arbeitgeberbotschaften werden an die individuellen Zielgruppen vermittelt. Entscheidend ist dabei die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Botschaften, die sich aus der Segmentierung und Clustering der Zielgruppen nach ihren Merkmalen, Präferenzen und Interessensgebieten ergeben. Die Kommunikation sollte unternehmensweit möglichst einheitlich sein, jedoch Raum für zielgruppenspezifische Anpassungen und Modifikationen lassen (vgl. Kriegler 2012, S. 184f). Kriegler zeigt das Vorgehen anhand eines Praxisbeispiels (vgl. Kriegler 2012, S. 190f). Auf der obersten Ebene werden drei Hauptsegmente festgelegt, die sich an den unterschiedlichen Aktivitäten, Handlungs- und Denkmodellen der Zielgruppen orientieren:

- Technologie- und wissenschaftsorientiert
- Prozess und projektorientiert
- Kommunikations- und geschäftsorientiert.

Für diese Hauptsegmente werden Botschaften entwickelt, die jeweils die Tätigkeiten sowie den Erfahrungsgrad (Berufseinsteiger bzw. Berufserfahrene) der Zielgruppen berücksichtigen. Die aktivitätsorientierten Botschaften können dann mit den erfahrungsorientierten Botschaften je nach Anforderung kombiniert werden. Darauf aufbauend werden Themen vertieft oder spezialisiert. (Vgl. Kriegler 2012, S. 190f)

Intensiver Dialog statt Gießkannenmethode

Bei der internen Kommunikation sollte stets der intensive Dialog im Vordergrund stehen, der weitaus individueller eingesetzt werden kann als zum Beispiel aufwändige Events mit Entertainment. Das heißt, "Paukenschlag"-Events können niemals die Wirkung erzielen wie die persönliche Kommunikation der Führung mit den Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander. 70 Prozent der Einführungsmaßnahmen sollten dem persönlichen Dialog mit Reflexion der Arbeitgeberpositionierung auf den Arbeitsalltag gewidmet sein und nur jeweils 15 Prozent begleitender interner Kommunikation wie Mitarbeiterzeitschriften und Veranstaltungen mit Event-Charakter. (Vgl. Kriegler 2012, S. 218f) Alle Maßnahmen sollten bei der Kommunikation der Employer Brand daraufhin überprüft werden, ob sie zu den folgenden Wirkungen beitragen (vgl. Kriegler 2012, S. 218f):

- Vertrautheit der Organisation mit der Arbeitgeberpositionierung
- Schaffung von Akzeptanz für eventuell notwendige Veränderungen
- Klarheit über die Rolle der Arbeitgebermarke im Alltag
- Klare Erwartungshaltungen bei Führungskräften und Mitarbeitern
- Klares Commitment bei allen Beteiligten
- Bessere Voraussetzungen für die Umsetzung des Employer Brandings

Nicht immer sind Mitarbeiter von Anfang an begeistert von Veränderungen, die sie noch nicht klar überschauen können. Gerade am Anfang einer Entwicklung kann es auch zu Missverständnissen kommen oder die Motivation zu Veränderungen muss erst geweckt werden. Tabelle 3 zeigt, welche Kommunikationswege am besten dazu geeignet sind, zur Veränderung zu motivieren und welche nur geringen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben (vgl. Kriegler 2012, S. 233f):

Grad des Einflusses auf die Veränderungsbereitschaft		
Hoch	Mittel	Gering
<ul style="list-style-type: none"> - Informelle Kommunikationswege - Kommunikationskultur zwischen Teams und Abteilungen bzw. Bereichen - Dialogräume wie Kaffeeküchen, Sofainseln - Regelmäßige Austauschplattformen wie Frühstücke, Monatsmeetings - Workshops und Schulungen - Meetingkultur: Spielregeln, Abläufe, Nachbereitung - Formeln und Rituale zum Beispiel bei der Begrüßung und Abschied - Interne Meinungsmärkte und Austauschmöglichkeiten - Feedbackkanäle der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Raumgestaltung innen und außen - Arbeitsplatzgestaltung - Betriebsfeste - Betriebsversammlungen - Unternehmensinterne soziale Medien - Mitarbeiterbindungskanäle wie interne Facebook-Seite, Blogs usw. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intranet - Mitarbeiterzeitungen - Newsletter, Broschüren - Aushänge - Infoscreens - Beileger zu Gehaltsabrechnungen

*Tabelle 3: Einflussgrad von Maßnahmen auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter
Quelle: vgl. Kriegler 2012, S. 233f*

Tabelle 3 zeigt ebenfalls eindeutig, dass alle Kommunikationsmaßnahmen, die den persönlichen Dialog in den Mittelpunkt stellen, einen hohen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben und bewirken, sich für die durch Employer Branding anstehenden Veränderungen begeistern zu lassen. Eine wichtige Rolle spielt bei allen Maßnahmen die Kommunikationskultur, wie konstruktiv und freundschaftlich Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter miteinander umgehen. Mitarbeiter sind nur zu gewinnen, wenn sie in alle Schritte und Maßnahmen einbezogen werden und ihnen ein gewisses Mitspracherecht eingeräumt wird. Sie wollen diskutieren, sich mit den Themen auseinandersetzen, die Meinungen der Kollegen hören und erst dann eine Meinung bilden. Wesentlich ist, dass jeder Mitarbeiter seine eigene Vorstellungswelt einbringen, überdenken und diskutieren kann, um eine neue Perspektive einzunehmen. Diese individuelle Komponente fehlt bei den Maßnahmen der mittleren Spalte. Sie erfüllen eher den Zweck der Vermittlung allgemeiner Information, die für alle Mitarbeiter gelten. Werden Arbeitsplätze, Räume und die Außenbereiche freundlicher und funktioneller gestaltet, ist dies für Mitarbeiter angenehm. Diese Veränderungen sind nicht nur subjektiv spürbar wie eine freundlichere Führungskultur, sondern objektiv zu sehen. Die Mitarbeiter nehmen wahr, dass nicht nur geredet wird, sondern auch tatsächlich etwas geschieht. Deshalb gehören sichtbare Veränderungen des Arbeitsplatzes und der Umgebung zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, vor allem wenn der bisherige Zustand nicht befriedigend war. Den geringsten Einfluss haben gerade die Maßnahmen, die am häufigsten in den Betrieben für die Mitarbeiterkommunikation eingesetzt werden. Es handelt sich dabei um reine Informationsvermittlung, der Mitarbeiter ist zur Passivität verurteilt. Doch auch wenn diese Medien nur wenig Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben, sind sie erforderlich und dienen der Dokumentation, der Wiedergabe und der Erinnerung.

4 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind, dass Arbeitgebermarken die Leistungsmotivation der Mitarbeiter signifikant steigern können. Voraussetzung ist jedoch, dass bei der Planung und Umsetzung nicht die Gefahren übersehen werden, die bei der Implementierung und Verankerung einer Arbeitgebermarke auftreten können. Werden beim Vorgehen entscheidende Fehler gemacht oder wichtige Bedingungen übersehen, können aus den in der Arbeit genannten Chancen schnell Risiken werden, sich unerwünschte Wirkungen ergeben und die Einführung misslingen. Die meisten Gefahren drohen bei der emotionalen Aufladung der Marke und dem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Beziehungsaufbau mit den Zielgruppen. Marken sind erst erfolgreich, wenn sich die Zielgruppen mit ihnen identifizieren. Sie identifizieren sich jedoch nur, wenn die Marke das repräsentiert, wofür die Mitarbeiter stehen und ihre Bedürfnisse und Vorstellungen erfüllt werden. Authentizität ist ein Kernelement des Employer Branding. Misslingt der Aufbau der Marke, kann sie nicht einfach wie ein Markenprodukt vom Markt genommen oder ausgetauscht werden. Die Arbeitgebermarke besteht ausschließlich in den Köpfen der Zielgruppen. Erleidet die Marke zum Beispiel einen Imageschaden, ist dieser in den Köpfen nur sehr aufwändig und langwierig zu reparieren. Eine weitere Voraussetzung für das Gelingen ist zudem ein ausreichendes Budget, denn der personelle, finanzielle und zeitliche Aufwand bei der Implementierung einer Employer Brand ist erheblich. (Vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, S. 32)

Motivationspsychologische Voraussetzungen

Menschen können intrinsisch oder extrinsisch motiviert sein, der wesentliche Unterschied ist, dass intrinsisch motivierte Menschen sich aus der Begeisterung an der Arbeit heraus motivieren, extrinsisch motivierte Menschen jedoch eine Belohnung erwarten, die materiell, aber auch immateriell in Form von Anerkennung und Wertschätzung gegeben werden kann. Die meisten Menschen sind individuell ausgeprägt, sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert. Mitarbeiter müssen sich mit ihren Aufgaben identifizieren, möglichst viele Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen, autonom arbeiten sowie ihre Aufgaben als sinnvoll und bedeutend wahrnehmen können. (Vgl. Kapitel 2.1.1) Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg gehören zu den Motivatoren, die direkt die Arbeitszufriedenheit erhöhen, vor allem Anerkennung, die Gestaltung der Arbeit selbst sowie gute Karrierechancen. Fehlen sie, sind die Mitarbeiter unzufrieden und demotiviert. Keinen Beitrag zur Motivation leisten Faktoren wie Arbeitsbedingungen und Beziehungen zu Vorgesetzten bei, ein Mangel verursacht jedoch Unzufriedenheit. Weiterhin wichtig für eine motivierende Wirkung ist ein als positiv empfundener Gesamtnutzen aller Maßnahmen des Employer Branding. Nach verhal-

tenstheoretischen Erkenntnissen ist die Leistungsbereitschaft umso höher, je höher die Motivation ist. Soll das Employer Branding zum Anreizsystem werden, ist es transparent und individuell zu gestalten sowie in einen direkten Bezug zur Leistung zu setzen, um die Leistungsmotivation zu steigern. (Kapitel 2.1.2)

Eine motivierende Arbeitgebermarke muss deshalb in ausgewogener Form auf die intrinsische und extrinsische Motivation zielen sowie auf Transparenz und Individualität achten, um eine motivierende Wirkung zu erreichen. (Kapitel 2.1.3)

Nachweislich korreliert die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv mit Motivation und Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber. Sind Mitarbeiter zufrieden, sind sie zugleich motiviert und identifizieren sich mit dem Unternehmen. Sie wollen grundsätzlich verstanden, ernst genommen und gefördert werden. Die Identifikation gilt umgekehrt auch als wichtiger Indikator für Arbeitszufriedenheit. Zu beachten ist jedoch, dass Menschen nur zufrieden und damit motiviert sind, wenn die Erlebnisse die Erwartungen übertreffen. Ergeben sich durch die Arbeitgebermarke keine wesentliche positive Veränderung für sie, bleibt die motivierende Wirkung aus. (Kapitel 2.1.3)

Da die Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Qualität der Arbeit hat, ist es wichtig, dass die nach außen repräsentierte oder versprochene Unternehmenskultur intern auch tatsächlich gelebt wird und mit den eigenen Werten übereinstimmt. Das Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung ist mit höchst positiven Gefühlen verbunden, aus denen sich Engagement für die Arbeit, Leistungsmotivation und eine Steigerung des Selbstwertgefühles durch das positive Image des Unternehmens entwickeln. Die emotionale Bindung an das Unternehmen hat für die Mitarbeiter eine sehr hohe Bedeutung. Identifikation stellt die Grundbedürfnisse nach sozialer Zugehörigkeit und Sicherheit zufrieden. Nur wenn das Unternehmen die Arbeitgebermarke glaubwürdig lebt, identifizieren sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen. Werden Versprechen nicht eingehalten, fühlen sich die Mitarbeiter betrogen und sind sogar noch unzufriedener als sie vor der Einführung der Employer Brand waren. (Vgl. Kapitel 2.2.2)

In diesem Zusammenhang spielt die Gestaltung der internen Kommunikation eine tragende Rolle. Die Gesprächskultur muss offen, transparent und ehrlich sein und darf auch Schwierigkeiten und Misserfolge nicht verheimlichen.

Einflussfaktoren auf die Motivation

Für einen attraktiven, bestmöglichen Arbeitgeber zu arbeiten, erfüllt neue als auch bestehende Mitarbeiter mit Stolz und fördert ihre Loyalität. Für alle Mitarbeiter ist es motivierend für ein professionelles und mitarbeiterorientiertes Unternehmen zu arbeiten. Sie wollen in diesem Unternehmen bleiben und strengen sich mehr an, als in weniger

mitarbeiterorientierten Unternehmen (*Präferenzbildungs- und Mitarbeiterbindungsfunktion*). Der Unterschied zu anderen Unternehmen besteht im Wesentlichen darin, dass sich das Leistungsangebot des Employer Branding auf künftige und bestehende Mitarbeiter fokussiert. Da nur solche Leistungen angeboten werden, die zu Mitarbeitern mit dem "professional and cultural fit" passen, werden im Unternehmen zunehmend Beschäftigte arbeiten, die die gleiche Sprache sprechen. Sie passen zueinander und zum Unternehmen und sind deshalb motivierter und leistungsbereiter (*Differenzierungsfunktion*).

Bewerber und Mitarbeiter sind stolz, bei einer attraktiven Arbeitgebermarke arbeiten zu dürfen. Das Markenimage hat eine starke prestige- und statusbildende Wirkung in sich. Im Vergleich mit den Mitarbeitern anderer Unternehmen haben zum Beispiel Mitarbeiter von AUDI oder Mercedes eine herausragende Position gegenüber Menschen, die in weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen arbeiten. (*Identifikationsfunktion*)

Eine starke motivierende Wirkung geht auch von der *Emotionalisierungsfunktion* aus. Die emotionale Aufladung der Employer Brand spricht die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter an und steigert ebenfalls die Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter. Die selbstverständliche Mitverantwortung steigert die Qualität der Arbeit, wodurch die Motivation zunimmt und die Abwanderungsraten sinken. Emotional wirkt auch die *Vertrauensfunktion*, denn Markenversprechen können nicht so einfach gebrochen oder abgeändert werden. Die *Orientierungsfunktion* baut bei Bewerbern Vertrauen auf, so dass sie die neue Stelle motivierter antreten, als wenn sie auf diffuses und unbekanntes Terrain stoßen und nicht wissen, was sie erwartet.

Die *Wirkungsfelder* des Employer Branding sind Mitarbeitergewinnung, -bindung, Unternehmenskultur, Leistung und Ergebnis sowie das Unternehmensimage. Auch hier gilt, dass zufriedene Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren, in dem sie arbeiten. Durch die höhere Zufriedenheit und Stärkung der Identifikation sinken auch die Fluktuationskosten. Wissen, Erfahrungen und Know-how verbleiben im Unternehmen und wandern nicht ab. (Vgl. Kapitel 3.2.2)

Die Leistung und das Ergebnis des Unternehmens werden durch das Employer Branding insgesamt verbessert, da eine gute Positionierungsstrategie alle Mitglieder an einem Strang ziehen und Commitment und Identifikation mit dem Unternehmen steigen lässt. Wenn die Mitarbeiter eigenverantwortlicher und selbständiger arbeiten, wird zudem der Führungs- und Kontrollaufwand gesenkt, was sich ebenfalls auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt. Employer Branding wirkt sich auch auf die Unternehmenskultur aus und macht die Arbeitgeberpositionierung und die Unternehmenswerte deutlich und erlebbar. War die Unternehmenskultur vor der Einführung des Employer Branding bereits gut, gewinnt sie durch die Positionierung an Klarheit und wird durch die Fokus-

sierung noch schärfer. War die Unternehmenskultur nicht befriedigend, kann sie bei einer konsequenten Durchführung positive Veränderungen bewirken. (Vgl. Kapitel 3.2.2)

Interne *Handlungsfelder* sind die Führung, interne Kommunikation, das HR-Portfolio und die Gestaltung der Arbeitswelt. Das Verhalten der Führungskräfte, ihr Ansporn, ihre Wertschätzung und Anerkennung beeinflussen besonders die extrinsische Motivation. Das HR-Portfolio sowie die Gestaltung der Arbeitswelt sind ebenfalls wichtige Anreize für die extrinsische Motivation. Für die intrinsische Motivation sind jedoch ausschließlich Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeit selbst verantwortlich, wie autonomes Arbeiten und Entscheidungsspielräume, Erweiterung der Kompetenzen und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung und das Gefühl, dass die Arbeit wichtig und bedeutend für das Unternehmen ist. Anzustreben ist, dass jeder Mitarbeiter die Arbeiten ausführt, für die er die besten Fähigkeiten und Kompetenzen hat. (Vgl. Kapitel 3.2.3)

Bei der *Einführung* einer Employer Brand können viele Fehler gemacht werden, durch die die Identität der Employer Brand nicht ausreichend aufgebaut werden kann oder in eine falsche Richtung weist. Dies geschieht vor allem dann, wenn der Schwerpunkt der Einführung auf der externen Wirkung liegt und die interne Entwicklung vernachlässigt wird. Die *Analyse* muss zeigen, inwieweit die Angebote und Leistungen dazu geeignet sind, die Leistungsmotivation der Mitarbeiter zu steigern. (Kapitel 3.3.2) Bei der *strategischen Ausrichtung* sollte der Schwerpunkt auf der Festlegung der Arbeitgebereigenschaften liegen und das Spektrum attraktiver Angebote, interessanter Aufgaben, Mitarbeiterbedürfnisse und die Realisierung der Unternehmenswerte fokussiert werden. (Kapitel 3.3.3) Bei der *Umsetzung* steht die Kommunikation im Mittelpunkt. Den Mitarbeitern muss glaubhaft vermittelt werden, welchen Nutzen sie vom Aufbau der Marke haben und was sich für sie verbessert. Nur mit einer intensiven Kommunikation ist im günstigsten Fall Begeisterung und bei Zweiflern zumindest Akzeptanz zu erreichen. Bevor die Arbeitgebermarke öffentlich kommuniziert wird, muss sie erst in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sein und intern gelebt werden. Für eine nachhaltige Verankerung ist eine überzeugte Glaubwürdigkeit und Stärkung der Arbeitgebermarke unbedingt erforderlich. (Kapitel 3.3.4)

Für das Gelingen des Employer Branding und die Steigerung der Motivation ist die *interne Kommunikation* essenziell. Um die Mitarbeiter individuell ansprechen zu können, sind Zielgruppen zu definieren. Bewerber und bestehende Mitarbeiter, Neulinge und Erfarene, körperlich und geistig Arbeitende haben unterschiedliche Bedürfnisse, die unterschiedlich angesprochen werden müssen. Bei der Festlegung des Kommunikationsmix sollten mehr als zwei Drittel der Maßnahmen dem intensiven und persönlichen Dialog gewidmet sein, der nachweislich die größte motivierende Wirkung hat.

Kommunikationsformen wie Veranstaltungen, Dokumente aller Art, Social Media oder das Intranet sollten lediglich begleitend durchgeführt werden. Die interne Kommunikation ist nur erfolgreich, wenn sie bewirkt, dass die Mitarbeiter mit der Arbeitgeberpositionierung vertrauter werden, notwendige Veränderungen von allen zumindest akzeptiert werden, die Rolle der Arbeitgebermarke im beruflichen Alltag klar ist, bei allen Beteiligten ein klares Commitment entsteht und die Erwartungshaltungen der Führungskräfte und Mitarbeiter kongruent werden. (Vgl. Kapitel 3.3.5)

Quellverzeichnis

Barrow, Simon / Moseley, Richard (2005): The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to people at work. Chichester, West Sussex.

Baumgarth, Carsten (2001): Markenpolitik. Markenwirkungen — Markenführung — Markenforschung. Wiesbaden.

Beck, Christian (2011): Modewörter und Trends — was künftig im Wettbewerb um die Talente wichtig wird. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 2.

Becker, Fred G. (2009): Demografieorientierte (= marktorientierte) Personalarbeit. In: Hünérberg, Reinhard / Mann, Andreas (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten. Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Armin Töpfer, Wiesbaden 2009, S. 327 - 349.

Becker, Fred G. (2010): Mitarbeiterbindung. Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In: Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 229 - 252.

Becker, Jochen (2005): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 4. Auflage, Wiesbaden, S. 381 - 402.

Biel, Alexander (2000): Grundlagen zum Markenwertaufbau. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 2. Auflage, Wiesbaden.

Brenke, Karl (2010): Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht. In: Zimmermann, Klaus et al. (Hrsg.): Wochenbericht des DIW Berlin, 46, S. 1 - 15.

Brockdorff, Benita (2003): Die Corporate Brand bei Mergers & Acquisitions. Konzeptualisierung und Integrationsentscheidung. Dissertation 2797, Universität St. Gallen.

Bröckermann, Reiner (2004): Fesselnde Unternehmen. Gefesselte Beschäftigte. In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 15 - 31.

Burg, Monika /Heuser, Claudia (2009): Konzeptionelle Umsetzung eines idealtypischen Employer Branding-Prozesses. In: Schröder, Hendrik/Olbrich, Rainer/Kenning, Peter/Evanschitzky, Heiner (Hrsg.): Distribution und Handel in Theorie und Praxis. Festschrift für Prof. Dr. Dieter Ahlert. Wiesbaden, S. 497 - 530

Burmann, Christoph / Blinda, Lars (2003): Konzeptionelle Grundlagen des identitätsorientierten Markenmanagements. In: Burmann, Christoph (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LIM), Bremen.

Chauvin, Keith W. / Guthrie, James P. (1994): Labor Market Reputation and the Value of the Firm. In: Managerial and Decision Economics, Vol. 15, Nr. 6, S. 543 - 552.

Chernatony, de, Leslie (2001): A model for strategically building brands. In: Journal of Brand Management, Vol. 9, Nr. 1.

Comelli, Gerhard / Rosenstiel, von, Lutz (2001): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 2. Auflage, München.

DEBA (2006a): Deutsche Employer Branding Akademie, URL:
<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> (Aufruf von 20.05.2014)

DEBA (2006b): Deutsche Employer Branding Akademie, URL:
<http://www.employerbranding.org/wirkungsfelder.php> (Aufruf von 20.05.2014)

DEBA (2008): Deutsche Employer Branding Akademie, URL:
<http://www.employerbranding.org/handlungsfelder.php> (Aufruf von 20.05.2014)

Dick, von, Rolf (2007): Identifikation und Commitment. In: Schuler, Heinz / Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen, S. 287 - 293.

Esch, Franz-Rudolf (2007): Strategie und Technik der Markenführung. 4. Auflage, München.

Esch, Franz-Rudolf / Isenberg, Marcel (2013): Markenidentität und Markenpositionierung festlegen. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden. S. 35 - 58.

Esch, Franz-Rudolf / Kiss, Greg / Roth, Simone (2004): Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln. In: Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias : Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden, S. 53 - 74.

Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias (2005): Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 4. Auflage, Wiesbaden, S. 572 - 586.

Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias (2006) (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 2. Auflage, Wiesbaden.

Esch, Franz-Rudolf / Wicke, Andreas (2000): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen. 2. Auflage. Wiesbaden.

Felfe, Jörg (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen.

Friedli, Vera / Thom, Norbert (2001): Personalerhaltung. Ein Element des nachhaltigen Personalmanagements. Arbeitsbericht Nr. 53, Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern.

Gaiser, Brigitte (2005): Begriff und Aufgaben der Markenführung. In: Gaiser, Brigitte / Linxweiler, Richard / Brucker, Vincent (Hrsg.): Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. Wiesbaden.

Gmür, Markus / Martin, Peter / Karczinski, Daniel (2002): Employer Branding. Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. In: Personal, Heft 10.

Gmür, Markus / Thommen, Jean-Paul (2006): Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 13 Bausteinen. Zürich.

Handelsblatt (2013): Employer Branding wird immer wichtiger. Mittelstand in der Recruitingfalle. URL: <http://www.karriere.de/unternehmen/leuchtturm/employer-branding-wird-immer-wichtiger-165792/> (Aufruf von 30.05.2014)

Hofbauer, Günter / Schmidt, Jürgen (2007): Identitätsorientiertes Markenmanagement. Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge. Regensburg, Berlin.

Homburg, Christian (2012): Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

Homburg, Christian / Bruhn, Manfred (2008): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 3 - 37.

Homburg Christian / Bruhn, Manfred (2010): Begriff und Grundlagen des Kundenbindungsmanagements. In: Bruhn, Manfred/Homburg Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden.

Hungenberg, Harald (2006): Anreizsysteme für Führungskräfte. Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltungsmöglichkeiten. In: Hahn, Dietger / Taylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung. Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg.

Kienbaum Management Consultants (2004): Positionierung des HR-Managements in Unternehmen. Berlin 2004.

Klimecki, Rüdiger / Gmür, Markus (2001): Personalmanagement. 2. Auflage, Stuttgart.

Klimecki, Rüdiger / Gmür, Markus. (2005): Personalmanagement. Strategien – Erfolgsbeiträge – Entwicklungsperspektiven. 3. Auflage, Stuttgart.

Kolb, Meinulf (2008): Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis. Wiesbaden.

Kriegler, Wolf Reiner (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Passende Mitarbeiter finden und binden - mit Arbeitshilfen online. Freiburg.

Kurzhals, Frank G. (2007): Rome was not built in a day. Warum eine Standortmarke strategische Entscheidungen und eine ruhige Hand braucht. In: Kurzhals, Frank G. / Langer, Christian (Hrsg.): StadtLandMarke. Strategische Markenführung als Erfolgsfaktor im Location-Branding. Hamburg, S. 94 - 101.

Lies, Jan (o. J.): Stichwort: Unternehmenskultur. In: Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon: URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html> (Aufruf von 20.05.2014)

Loffing, Dina / Loffing, Christian (2010): Unternehmenskultur. Eine mitarbeiterorientierte Philosophie als gelebte Bindungs-Grundlage. In: Loffing, Dina / Loffing, Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen. Berlin, Heidelberg, S. 43 - 60.

Maier, Günter W. (o. J.): Stichwort: intrinsische/extrinsische Motivation. In: Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57320/intrinsische-motivation-v5.html> (Aufruf von 20.05.2014)

McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. Berlin.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte — Instrumente — Praxisbeispiele. 10. Auflage, Wiesbaden.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (HRSG.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice Fallstudien. Wiesbaden.

Meifert, Matthias T. (2008): Retentionmanagement. In: Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Berlin, S. 267 - 288.

Meyer, John S. / Allen, Natalie J. (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, S. 61 - 89.

Meyer, John S. / Allen, Natalie J. (1997): Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application (Advanced Topics in Organizational Behavior). Thousand Oaks, CA.

Mosley, Richard (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand. In: Brand Management, 15, 2, S. 123 - 134.

Müller-Vorbrüggen, Michael (2004): Best-Practice. Personalbindungsstrategien in internationalen Unternehmen. In: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management, Berlin, S. 343 - 364.

Nerdinger, Friedemann / Buckle, Gerhard / Schaper, Niclas (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg.

Neubecker, Nina (2014): Die Debatte über den Fachkräftemangel. DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) Roundup Politik im Fokus. URL: http://www.diw.de/de/diw_01.c.434984.de/presse_glossar_nbsp_nbsp_nbsp_nbsp/diw_roundup/die_debatte_ueber_den_fachkraeftemangel.html (Aufruf von 01.11.2014).

Niggemeyer, Lars (2011): Die Propaganda vom Fachkräftemangel. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Kommentare und Berichte, 5, S. 19 - 22.

Pepels, Werner (2002): Personalbindung. In: Bröckermann, Reiner / Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing. Akquisition, Bindung, Freistellung. Stuttgart, S. 129 - 143.

Pepels, Werner (2004): Personalzufriedenheit und Zufriedenheitsmessung. In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hrsg.): Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin, S. 51 - 81.

Petkovic, Mladen (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Auflage, München.

Petkovic, Mladen (2009): Wissenschaftliche Aspekte zum Employer Branding. In: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln, S. 78 - 96.

Reichheld, Frederick F. / Sasser, W. Earl J. (1990): Zero Defections. Quality Comes to Services. In: Harvard Business Review, 68, 5, S. 105 - 111

Schanz, Günther (Hrsg.) (1991): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart.

Schuhmacher, Florian / Geschwill, Roland (2009): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden.

Siemann, Christiane (2008): Attraktive Schätze ans Licht bringen. In: Personalwirtschaft. Sonderheft 8, S. 4 - 7.

Staehle, Wolfgang (1989): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. In: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München.

Stock-Homburg, Ruth (2008): Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung. In: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kun-

denbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 677 - 712.

Stotz, Waldemar / Wedel-Klein, Asrid (2013): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München.

Szebel-Habig, Astrid (2004): Mitarbeiterbindung. Auslaufmodell Loyalität? Mitarbeiter als strategischer Erfolgsfaktor. Weinheim/Basel.

Thom, Norbert / Friedli, Vera (2003): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten. Bern.

Töpfer, Armin (2009): Fünf Anforderungen zur Kundenzufriedenheitsmessung. Kundenzufriedenheit gezielt erfassen und steigern. Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Forschungsgruppe Marktorientierte Unternehmensführung, Diss. TU Dresden 2009.

Trommsdorf, Volker (2004): Konsumentenverhalten, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart

Trost, Armin (2009): Employer Branding, S. 13-22. URL: http://content.schweitzer-online.de/static/catalog_manager/live/media_files/representation/zd_std_orig__zd_schw_orig/000/024/115/9783472074854_content_pdf_1.pdf (Aufruf von 20.05.2014)

Unilever Unternehmensgrundsätze (2014), URL: <http://www.unilever.de/ueberuns/grundsaeetze/cobp/> (Aufruf von 10.06.2014)

Walsh, Gianfranco / Klee, Alexander / Kilian, Thomas (2009): Marketing. Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. Berlin, Heidelberg.

Weinert, Ansfried B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. 5., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim.

Wiese, Dominika (2005): Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. Saarbrücken.

Wildemann, Horst (2002): Service-Leitfaden zur Erschließung von Differenzierungspotenzialen im Wettbewerb. 4. Auflage, München.

Zaugg, Robert (2002): Mit Profil am Arbeitsmarkt agieren. In: Personalwirtschaft, 2, S. 13 - 18.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname